



ACADEMIA MILITAR

O Recrutamento Militar o seu papel na captação de recursos humanos para o Exército Português: Diagnóstico, fragilidades e oportunidades de melhorias.

Autor: Aspirante de Administração Militar António Baião Chipalanga Luís

Orientador: Major de Administração Militar Artur Manuel Vieira Saraiva

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019



ACADEMIA MILITAR

O Recrutamento Militar o seu papel na captação de recursos humanos para o Exército Português: Diagnóstico, fragilidades e oportunidades de melhorias.

Autor: Aspirante de Administração Militar António Baião Chipalanga Luís

Orientador: Major de Administração Militar Artur Manuel Vieira Saraiva

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019

EPÍGRAFE

“É importante ter metas, mas também é fundamental planejar cuidadosamente cada passo para atingi-las.”

Bernardino

DEDICATÓRIA

À minha família,
pelo apoio incondicional prestado, durante todo período de frequência do curso.

AGRADECIMENTOS

A presente etapa, não seria possível alcançar sem o auxílio, empenho, colaboração e dedicação demonstrada por parte de várias pessoas, que ao longo de todo meu percurso formativo na Academia Militar e posteriormente na realização do presente trabalho de investigação, deram o seu contributo. Por este motivo, quero aproveitar a presente oportunidade para agradecer a todos aqueles que, de uma forma direta ou indireta, contribuíram para que este sonho se tornasse uma realidade.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, o Sr. Major de ADMIL (Doutor) Artur Manuel Vieira Saraiva por todo empenho, disponibilidade, dedicação, colaboração e compromisso que demonstrou, desde o primeiro dia que entrei em contacto e solicitei que fosse o meu orientador até ao término do presente TIA, pelas horas despendidas na sábia orientação, pela celeridade nas respostas ao longo do trabalho. Constituindo-se como pilar fundamental para a sua realização, dando um encadeamento lógico que permitiu a concretização do mesmo.

Em seguida, agradeço a todos Oficiais, Sargentos, Praças e Funcionários civis, que prestam serviço na Escola Prática dos Serviços, que desde o primeiro instante demonstraram a sua disponibilidade em ajudar para realização do presente TIA, em particular ao Diretor do TPO Major ADMIL Sérgio Enes, pelo apoio prestado durante o período da realização do trabalho de campo.

Tendo em conta que se trata de um trabalho de final de Curso, não deixaria de agradecer ao Sr. Tenente Coronel de ADMIL Paulo Gomes, que na qualidade de Diretor de Curso e professor de certas UC, teve um papel de destaque ao longo de todo meu percurso formativo.

Ao Senhor Coronel Álvaro Rosas, ao Senhor Tenente-Coronel Fernandes Teixeira, ao Senhor Tenente-Coronel Ricardo dos Santos, ao Senhor Tenente-Coronel Joaquim Pereira, ao Senhor Tenente-Coronel Joaquim Cardoso, ao Senhor Tenente-Coronel Paulo Rainha, ao Senhor Major Sequeira Maldonado, a Senhora Major Helga Lopes, a Senhora Major Alexandra Sofia, ao Senhor Major José Carvalho, ao Senhor Major Pedro França, ao senhor Major Rodolfo Gomes, ao Senhor Alferes RC João Franco, por toda a disponibilidade, colaboração e apoio prestado para a realização do presente TIA.

Por último, e não menos importante, aos meus Camaradas de Curso de Administração Militar, com os quais aprendi, cresci em termos pessoais e profissionais, e pela camaradagem demonstrada ao longo de todo percurso formativo.

A todos vós, o meu profundo e sincero agradecimento!

António Baião Chipalanga Luís

RESUMO

Uma gestão apropriada ou inapropriada dos recursos humanos pode definir o sucesso ou o fracasso de uma organização, uma vez que os recursos humanos continuam a ser um dos pilares fundamentais dentro de qualquer organização. Com a evolução da sociedade Portuguesa e o aumento de oferta no mercado de trabalho, tem-se notado que o processo de recrutamento no Exército, pode não estar a satisfazer as atuais necessidades da instituição. Tal é notório face à crescente dificuldade em reter os efetivos, em particular as Praças, pelo que, é essencial que se reflita sobre esta temática e se adotem mecanismos para aumentar a recetividade dos jovens a ingressarem e permanecerem no Exército.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho consiste em caraterizar o sistema de recrutamento adotado por esta Instituição, diagnosticando a forma como ele é planeado, executado e, conseqüentemente, identificando as suas fragilidades atendendo aos resultados que tem vindo a alcançar.

Para a sua concretização, optou-se por adotar uma estratégia de investigação qualitativa e pelo método indutivo. Sendo que para a recolha de dados procedeu-se a realização entrevistas semiestruturadas, conjugadas com análise documental e observação participada.

Dos resultados obtidos pode-se constatar que o modelo de recrutamento adotado pelo Exército é funcional. Contudo, constata-se que não satisfaz as atuais necessidades da instituição, tendo em conta que, o processo de recrutamento é afetado: por um lado, pelos militares que não terminam os seus contratos saem descontentes, não se constituindo como “divulgadores” favoráveis para instituição; por outro, pela saída precipitada de efetivos, que potencia o efeito de “bola de neve”, ou seja, os militares que continuam, ficam mais sobrecarregados e a desmotivação é agravada. Por isso, a saída prematura de militares antes do fim do contrato, coloca uma maior pressão no processo de recrutamento.

Conclui-se que é fundamental que o Exército efetue esforços no sentido de implementar medidas com vista a atrair e reter os efetivos atraídos particularmente as Praças, uma vez que este tem um grande impacto no processo de recrutamento, sendo estes os principais divulgadores do serviço militar.

Palavras chave: Divulgação; Recrutamento militar; Regulamento de Incentivos; Regime de Contrato; Vulnerabilidades.

ABSTRACT

Appropriate or inappropriate management of human resources can define the success or failure of an organization, since human resources remain one of the fundamental pillars within any organization. With the evolution of the Portuguese society and the increase of supply in the labor market, it has been noticed that the recruitment process in the Army may not be satisfying the current needs of the institution. This is notorious in view of the growing difficulty in retaining the troops, in particular the Squares, so it is essential to reflect on this issue and adopt mechanisms to increase the receptivity of young people to join and remain in the Army.

In this sense, the objective of this work is to characterize the recruitment system adopted by this institution, diagnosing how it is planned, executed and, consequently, identifying its fragilities considering the results it has achieved.

For its implementation, it was decided to adopt a strategy of qualitative research and the inductive method. As data collection was carried out semi-structured interviews, combined with documentary analysis and participatory observation.

From the results obtained it can be seen that the recruitment model adopted by the Army is functional. However, it is found that it does not satisfy the institution's current needs, given that the recruitment process is affected: on the one hand, the military that do not terminate their contracts are dissatisfied and do not constitute favorable "promoters" for institution; on the other hand, by the precipitous outflow of troops, which enhances the effect of "snowball", that is, the military that continue, are more overloaded and demotivation is aggravated. Therefore, the premature departure of military personnel before the end of the contract puts more pressure on the recruitment process.

It is concluded that it is fundamental that the Army make efforts to implement measures aimed at attracting and retaining the troops attracted, particularly to the Squares, since it has a great impact on the recruitment process, being these the main disseminators of military service.

Keywords: Disclosure; Military recruitment; Incentive Regulation; Contract Regime; vulnerabilities.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE APÊNDICE	xii
LISTA DE ANEXOS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	4
1.1. Papel dos recursos humanos nas organizações	5
1.2. Gestão estratégica de recursos humanos	6
CAPÍTULO 2 - MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	8
2.1. Motivação no trabalho	8
2.2. Teorias sobre a motivação	9
2.3. Teoria das necessidades	9
2.3.1. Teoria das necessidades de Maslow	10
2.3.2. Teorias das necessidades de Herzberg	12
2.3.3. Teoria das expetativas	13
2.4. Motivação e o sistema de recompensa	13
CAPÍTULO 3 – O RECRUTAMENTO	14

3.1. Tipos de recrutamento	16
3.2. Recrutamento interno.....	16
3.2.1. Vantagens do recrutamento interno	17
3.2.2. Desvantagens do recrutamento interno	17
3.3. Recrutamento externo	18
3.3.1. Recrutamento direto	19
3.3.2. Vantagens do recrutamento externo.....	19
3.3.3. Desvantagens do recrutamento externo	19
3.4. Recrutamento misto	20
3.5. Fontes de recrutamento	20
3.5.1. Recrutamento <i>online</i>	20
CAPÍTULO 4 - RECRUTAMENTO MILITAR.....	21
4.1. Modelo de recrutamento nas instituições militares.....	21
4.1.1. Forças Armadas Americanas	22
4.1.2. Forças Armadas Belgas.....	23
4.1.3. Forças Armadas Espanholas	24
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA.....	26
5.1. Delimitação da abordagem	27
5.2. Perguntas derivadas	27
CAPÍTULO 6 - MÉTODOS E MATERIAIS.....	28
6.1. Tipo de estudo.....	28
6.2. Amostra.....	28
6.3. Instrumentos.....	29
6.4. Procedimentos.....	30
CAPÍTULO 7 - RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	31
7.1. O recrutamento no Exército Português	31
7.1.1. Planeamento de recursos humanos no Exército	32

7.1.2. Estrutura do recrutamento no Exército	33
7.1.3. Divulgação	35
7.1.4. Incentivos	37
7.1.5. Implementação do plano de recursos humanos.....	40
7.1.6. Recrutamento no Exército.....	41
7.2. Análise SWOT	44
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - O ciclo motivacional.....	9
Figura n.º 2 - Frustração e comportamento compensatório.....	10
Figura n.º 3 - Hierarquia das necessidades de Maslow	10
Figura n.º 5 - Estrutura de divulgação e recrutamento do Exército.....	34
Figura n.º 6 - Processo de recrutamento no Exército	44
Figura n.º 7 - Progressão das incorporações no Exército	46
Figura n.º 8 - Desenho de Investigação	LVII

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º1 - Modelo de recrutamento das FFA Americanas.....	22
Tabela n.º 2 - Modelo de recrutamento das FFA da Bélgica.....	24
Tabela n.º 3 - Recrutamento nas Forças Armadas da Espanha	25
Tabela n.º 4 - Recrutamento nas Forças Armadas da Espanha	43
Tabela n.º 5 - Processo de Recrutamento do Exército - análise SWOT	45
Tabela n.º 6 - Mapa resumo das entrevistas	II
Tabela n.º 7 - Perguntas do Guião de Entrevista	III
Tabela n.º 8 - Análise de Conteúdo das entrevistas realizadas.....	V
Tabela n.º 9 - Entrada e saída de festivos no Exército no RV/RC	XXVI
Tabela n.º 10 - Tabela Remuneratória da Administração Pública.....	XXVII

LISTA DE APÊNDICE

Apêndice A - Desenho da Investigação.....	LVI
Apêndice B - Mapa Resumo das Entrevistas realizadas	II
Apêndice C - Perguntas para o Guião de Entrevista	III
Apêndice D - Análise das Entrevistas realizadas	V
Apêndice E - Relatório da Observação de campo	XXIV

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Entrada e saída de efetivos no Exército no RV/RC	XXVI
Anexo C - Tabela Remuneratória da Administração Pública.....	XXVII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

A	
ADMIL	Administração Militar
AM	Academia Militar
APA	<i>American Psychological Association</i>
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Economia
Art.º	Artigo
C	
CEME	Chefe Estado-Maior do Exército
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para Formação e Emprego
CFP	Curso de Formação de Praças
CR	Centro de Recrutamento
CRVNG	Centro de Recrutamento de Vila Nova de Gaia
D	
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DDN	Dia da Defesa Nacional
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
E	
Et al	E colaboradores
F	
FFA	Forças Armadas
FSS	Forças e Serviços de Segurança
G	
GAP	Gabinetes de Atendimento ao Público
GCS	Gabinetes de Classificação e Seleção
GERH	Gestão Estratégica dos Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GNR	Guarda Nacional Republicana
I	
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional

M	
MAI	Ministério da Administração Interna
MDN	Ministério da Defesa Nacional
N	
nº	Número
O	
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE	Objetivo Estratégico
OO	Objetivo Operacional
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
P	
PD	Pergunta Derivada
PCS	Provas de Classificação e Seleção
p.	Página
PERH	Planeamento Estratégico de Recursos Humanos
PP	Pergunta de Partida
PSP	Polícia de Segurança Pública
Q	
QC	Questão Central
QI	Questão de Investigação
QP	Quadro Permanente
R	
RAME	Regimento de Apoio Miliar de Emergência
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RG	Regimento de Guarnição
RH	Recursos Humanos
RI	Regimento de Infantaria
RE	Recrutamento Externo
RLSM	Regulamento da Lei do Serviço Militar
RM	Recrutamento Misto
RR	Repartição de Recrutamento
RV	Regime de Voluntariado

S	
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SFLTAP	<i>Soldeir For Life-Transition Assintence Program</i>
Sr.	Senhor
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
T	
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio Para Oficial
U	
UC	Unidade Curricular
UEO	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “O Recrutamento Miliar e o seu papel na captação de recursos humanos para o Exército Português: Diagnóstico, fragilidades e oportunidades de melhorias”, enquadra-se no âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar.

No contexto de evolução das sociedades e das organizações no que concerne a Gestão de Recursos Humanos (GRH), nas últimas décadas, as organizações têm vindo a valorizar cada vez mais os seus recursos humanos, uma vez que estes, quando motivados e habilitados de conhecimento necessários, tornam-se um ativo essencial para o desenvolvimento e sobrevivência da organização.

Esta evolução tem permitido que as organizações se preocupem cada vez mais com uma gestão eficiente dos recursos humanos que a compõem e consequentemente, com as diferentes formas de atrair o maior número de candidatos para sua organização. Assim sendo, investir no sistema de recrutamento é uma preocupação de qualquer organização, uma vez que apesar das organizações se dotarem de ferramentas e tecnologias evoluídas, o desempenho organizacional continua a depender das competências pessoais e coletivas dos elementos que a compõem e da qualidade dos seus profissionais (Marques, 2016 ; Câmara et. al., 2003).

Para o Exército esta preocupação também é evidente, como mostra a Diretiva Estratégica do Exército 2019 – 2021 onde refere “Os recursos humanos continuam a ser o ativo mais importante e valioso, cuja estabilidade importa promover e preservar de forma sustentada” (CEME, 2016, p. 13). O mesmo documento reforça que o “Exército é e deve ser dotado de mulheres e homens de elevada qualidade e competência (...). A sua valorização é fundamental, através do ensino e da formação” (CEME, 2016, p. 13).

De modo a evitar hesitações, desvios e incertezas no decurso de uma investigação, “o investigador deve obrigar-se a escolher um fio condutor tão claro quanto possível, para que o seu trabalho se estruture com coerência, [para tal, este deve] procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Van Campenhoudt, (1998, p. 6). Esta Pergunta de Partida (PP) deve obedecer aos critérios de clareza, exequibilidade e pertinência. Consequentemente, a pergunta de partida que orienta este trabalho é:

“É o modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português adequado para suprimir as necessidades da Instituição?”.

Trata-se de um tema relevante uma vez que apesar de haver vários estudos sobre o mesmo, verifica-se que o número de efetivos atraídos pela Instituição continua a ser reduzido e dos poucos que ingressam muitos acabam por desistir¹. O recrutamento deve disponibilizar para a Organização o máximo número de candidatos, isto é, com a melhor qualidade possível, para que o processo de seleção dos futuros funcionários possa ser feito com a maior probabilidade de sucesso. O presente trabalho procura contribuir para melhor conhecimento desta realidade.

Deste modo, e atendendo a que o objetivo geral de uma investigação “indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26), neste trabalho, o objetivo geral é:

“Caraterizar o sistema de recrutamento adotado pelo Exército Português, diagnosticando a forma como ele é planeado, executado e identificando as suas fragilidades atendendo aos resultados que alcança para esta Instituição”. Consequentemente, o principal contributo deste trabalho de investigação é identificar oportunidades de melhoria ao atual modelo que se encontra em vigor.

Por conseguinte, e decorrente do objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Caracterizar o planeamento da Gestão de Recursos Humanos do Exército Português;
- 2) Caracterizar as estratégias de marketing e de comunicação adotadas pelo Exército Português;
- 3) Caracterizar o regime de incentivos oferecidos aos cidadãos para o ingresso no Exército Português;
- 4) Caracterizar a implementação do Plano de Recursos Humanos, em particular, o recrutamento, identificando as funções do recrutador e a forma como executa as tarefas de recrutamento.
- 5) Verificar se o modelo de recrutamento utilizado pelo Exército Português satisfaz as necessidades da instituição;
- 6) Propor melhorias ao atual modelo adotado pelo Exército Português.

¹ Ver Anexo A: Entradas e saídas de Militares RV/RC no período compreendido entre 2015 e 2018.

Assim, adota-se como estudo de caso o Centro de Recrutamento de Vila Nova de Gaia (CRVNG), para operacionalizar os objetivos específicos atrás elencados. Atendendo a que um Centro de Recrutamento (CR) tem como missão a execução de operações de recrutamento militar e ações de divulgação da prestação do serviço militar e levando em conta as ambições de crescimento constante da organização (DARH, 2015).

Assim, este trabalho permite trazer uma abordagem ao processo de recrutamento no Exército com uma aplicação prática do mesmo, no qual em primeiro lugar são introduzidos os principais conceitos associados a esta temática e as fases que constituem o seu processo, para posteriormente apresentar um caso prático que materializa tudo que ira ser explanado inicialmente, o que permitira uma melhor consolidação de toda a teoria apresentada previamente.

CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Um dos grandes desafios que as organizações encontram com o passar do tempo são as mudanças que este traz consigo ao nível dos recursos humanos (Mações & Ramos, 2014). Neste contexto “as organizações de sucesso serão as que optarem por investir no desenvolvimento sustentado das pessoas (...)” (Mações & Ramos, 2014, p. 543).

A gestão de recursos humanos faz parte dos processos fundamentais dentro de qualquer organização, que muitas das vezes é também definida como gestão de pessoas (Liu, 2018). A principal diferença existente entre Gestão de Pessoas (GP) e Gestão de Recursos Humanos (GRH), consiste no facto de que a última considera a ligação existente entre os Recursos Humanos (RH) à organização como um fator fundamental e uma mais valia que permite à organização alcançar os objetivos por si definidos desde que bem geridos (Tavares & Caetano, 2010).

Na literatura, existem várias definições de GRH. Fischer (2002) define GRH como sendo a forma como uma organização organiza, gere e orienta o comportamento dos seus colaboradores. Sob o mesmo ponto de vista, Noe, Hollenbeck, Gerharte e Whrite (2000) referem que a GRH dentro de uma organização diz respeito as políticas, práticas e a influência no comportamento, atitude e desempenho dos colaboradores. Por seu lado, Bilhim (2006) refere que a GRH tem em conta as ações e decisões que são desenvolvidas pela gestão e que irão afetar, positivamente ou negativamente, a relação que existe entre a organização e seus colaboradores.

Podemos também definir GRH como sendo um conjunto de práticas, metodologia, políticas e habilidades associadas à gestão de recursos humanos, que pode estar relacionada com a influência do comportamento ou do desempenho das pessoas que compõem uma organização, com vista a alcançar as metas e objetivos definidos com vista a aumentar a produtividade da organização (Veloso, 2007).

Vários estudos revelam que a forma como os gestores gerem seus colaboradores dentro de uma organização têm impacto decisivo, isto é, as práticas que demonstram maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de comportamentos e atitudes positivos em relação à sua atividade profissional (Chambel & Santos, 2009).

Nos dias atuais, a GRH dentro das organizações é vista como um dos seus pilares uma vez que o desempenho da organização depende do contributo das pessoas que as

compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é feito ao nível da sua formação e desenvolvimento para alcançar os objetivos da organização (Sousa et al., 2006). Atendendo que em qualquer organização as pessoas são tidas como um recurso estratégico, isto é, como portadores de conhecimentos e perícias, que servem de auxílio no processo de produção e de crescimento da organização, torna-se imprescindível não se esquecer que se trata também de seres humanos, formados de personalidade e individualidade própria (Andrade, 2012). Tendo em conta este fator, dá-se a importância da mudança de perspetiva, uma vez que a postura e a flexibilidade das pessoas que exercem os cargos mais altos na implementação e incentivo de bons relacionamentos se mostram como essenciais (Almeida, Teixeira & Martnelli, 1993).

1.1. Papel dos recursos humanos nas organizações

Com a evolução das sociedades, tanto a nível tecnológico como dos processos de GRH, as organizações têm cada vez mais uma visão diferente no que diz respeito a importância dos RH que a compõem (Lima & Humanos, 2016). Sob o mesmo ponto de vista Cunha, Rego, Marques e Gomes (2010) consideram que um dos aspetos fundamentais que afeta o desempenho de uma organização está diretamente relacionado com a qualidade dos RH que a compõe. É neste sentido que se pode afirmar que, o sucesso de qualquer organização depende da qualidade dos RH que a mesma dispõe. O que tem permitido que em qualquer organização, os recursos humanos deixam de ser vistos apenas como uma simples “*ferramenta*” que possui determinadas competências para executar certas tarefas, com o fim de atingir os objetivos definidos pela organização (McDonnell & Sikander, 2017). Melancon, Sylvia, William e Martha. (2006), afirmam que com o passar do tempo o conhecimento tem assumido cada vez mais um papel importante em qualquer organização e estas sentem-se cada vez mais pressionadas para analisar e examinar a capacidade de atrair e reter RH qualificados. Além disso, a GRH implica que haja envolvência e integração de pessoas numa organização, isto é, o desempenho de uma organização está ligado com a qualidade e contributo das pessoas que a compõem (Sousa et al., 2014).

Torna-se fundamental que as organizações invistam em seus profissionais, de modo a lhes proporcionar um ambiente de trabalho adequado, oferecendo-lhes oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, de modo a estimular a motivação e o bem-estar, e de modo a gerar melhores resultados para a organização (Marques, 2016). Em contexto de produção ou desenvolvimento de qualquer atividade de uma organização, é imprescindível

ter em conta que o seu sucesso assenta nas pessoas que a compõem, pois são as mesmas que asseguram a continuidade da organização (Marras, 2001). Consequentemente torna-se fundamental e indispensável investir na gestão eficiente de RH, uma vez que as organizações não crescem sem os mesmos, pois contribuem diretamente para os bons e maus resultados. Isto é, são os RH a base de sustentação de uma organização (Marques, 2016).

Gerir os RH consiste ter em conta certas atividades e medidas que impliquem que dentro de uma organização se otimize de forma eficiente o desempenho, por partes dos indivíduos que compõe a organização (Ali et al., 2012).

1.2. Gestão estratégica de recursos humanos

Depois de diversos estudos realizados, fica a constatação de que os atributos dos RH (formação e experiência) têm um impacto determinante nos resultados organizacionais (Finkelstein & Hambrick, 1996; Barney, 1991). Consequentemente, uma gestão eficiente dos RH pode definir o sucesso ou o fracasso de uma organização (Mcdonnell & Sikander, 2017).

Chiavenato (1996) refere que as pessoas a todos os níveis de uma organização são tidas como parceiros que podem conduzir os negócios de uma empresa, através da utilização da informação disponível, aplicam as suas habilidades e conhecimentos para tomarem as decisões mais adequadas para garantir e obter os resultados desejados. Igualmente se pode considerar que “são as pessoas que constroem as organizações e que asseguraram a eficácia do seu sistema organizativo” (Mações, 2014, p. 542). Sendo que, se não houver uma ligação perfeita entre a organização e as pessoas e uma gestão eficiente, a sobrevivência da organização pode estar comprometida. Para que tal seja possível, uma análise de ponto de vista estratégico é fundamental por parte da organização (Cania, 2014).

É essencial que a organização se interroge sobre os seus objetivos, como fazer para os alcançar e qual é o desempenho que espera de seus colaboradores, com vista a alcançar os objetivos e metas pretendidas, no sentido de aumentar a sua produtividade, através da melhorias da gestão dos RH (Velo, 2007). Assim, Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) pode definir-se como “o processo pelo qual os gestores desenham os componentes de um sistema de gestão de recursos humanos que seja consistente com outros elementos organizacionais e com a estratégia e os objetivos da organização” (Mações, 2014, p. 542).

Torna-se fundamental valorizar os RH. Isto é, para que haja uma mudança efetiva passa para uma visão estratégica, devem ser levados em linha de conta programas integrados tendo em conta a visão e missão de organização, a longo prazo (Vergara, 2000). É fundamental que numa organização o Planeamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH)² seja contínuo ao processo de tomada de decisões no âmbito da GRH, considerando que “o que caracteriza o PERH é o seu carácter dinâmico e flexível diante das oportunidades, desafios, mudanças e estratégias presentes no mercado de trabalho em que a empresa está presente” (Carvalho, 2006, p. 190).

O “objetivo primordial do planeamento de recursos humanos é permitir à organização identificar com antecedência os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou ineficiência de pessoal” (Mações, 2014, p. 542). Como resultado planeamento dos recursos humanos, os gestores podem optar pelo recrutamento interno ou externo, ou pelo recurso a *outsourcing*. Torna-se fundamental que haja uma ligação entre a gestão estratégica da organização e a GRH.

Síntese do Capítulo

Em qualquer organização gerir os RH de forma eficaz e eficiente é uma tarefa fundamental, uma vez que são os RH que produzem e fazem com que a organização se desenvolva e é deles que depende o seu sucesso e sobrevivência. Como refere Mações (2014), as organizações de sucesso serão as que optarem por investir no desenvolvimento sustentável dos seus RH.

A boa GRH, permite que os gestores conheçam as aptidões de seus funcionários de modo a explorá-las da melhor forma. Uma vez que os gestores terão a certeza de que, cada pessoa dentro da organização está a trabalhar da melhor forma com vista a atingir os objetivos da organização. Para que tal seja possível é imprescindível que haja uma ligação entre a estratégia da organização e a gestão dos RH.

² O planeamento de Recursos Humanos “inclui a atividade dos gestores que consiste em fazer uma previsão das futuras necessidades de recursos humanos, ter conhecimento das mudanças que ocorrem na organização, analisar a mão-de-obra existente, assim como as ofertas internas e externas de mão-de-obra disponível” (Mações, 2014, p. 542).

CAPÍTULO 2 - MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A temática do Recrutamento não pode ser analisada de forma estanque. No caso do Exército, para a compreender é fundamental perceber o que motiva um indivíduo a ingressar nas fileiras e a querer permanecer nelas. Esta temática torna-se fundamental para enquadrar os resultados da investigação e perceber o que motiva os candidatos a ingressarem e permanecerem no Exército, o aspeto que tem estado na origem da rescisão de contrato de muitos militares em regime de voluntariado e de contrato.

Assim sendo, neste capítulo pretende-se analisar de que forma um indivíduo adquire a sua motivação intrínseca, uma realidade que tem origem no interior de cada indivíduo, que visa satisfazer as suas necessidades de autorrealização, mas também moldada pelo contexto onde se insere, tal como aponta Bilhim “a motivação e autocontrolo estão intimamente relacionados com o tipo de configuração organizacional onde o indivíduo trabalham” (2013, p. 291).

2.1. Motivação no trabalho

Falar de motivação em qualquer organização, trata-se de um tema complexo, muitos estudos foram realizados neste âmbito, tendo como base que dirigir uma organização significa ter que “influenciar o comportamento dos outros, subordinados, de tal modo, que eles atuem em conformidade com os objetivos da organização a que pertencem” (Teixeira, 2007, p. 188). Para que esta influência seja feita de forma eficiente, é necessário que estas pessoas estejam motivadas. uma vez que “trata-se de uma fonte de energia que impele o indivíduo à ação” (Bergamini, 2008, p. 108).

A palavra “motivação” tem sua origem do latim “*movore*” que significa “mover” (Máximo, 2000), que pode ser definida como “conjunto de fatores que determinam a conduta de alguém” (Costa & Mello, 1999, p. 125). Sob o mesmo ponto de vista se pode definir motivação como “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta” (Robbins, 2005, p. 132).

Visto que “a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos (motivos aqui entendidos como desejo ou impulso que ocorrem no interior dos indivíduos)” (Gil, 1994, p. 55), tem sua origem nas necessidades humanas (Hao, 2018).

Nas organizações tem-se em conta que a motivação é um fator que dinamiza e canaliza os comportamentos dos colaboradores para uma finalidade, sendo que o

desenvolvimento de um nível elevado de motivação nos seus colaboradores é umas das preocupações fundamentais de qualquer gestor (Teixeira, 2007). A motivação pode ser de natureza emocionais, económica, social ou ter origens em outros fatores. Uma vez que “a diversidade de interesse percebido entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoável clara, a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” (Bergamini, 1993, p. 24).

2.2. Teorias sobre a motivação

Para melhor se compreender e explicar o comportamento do indivíduo no decorrer de suas atividades laborais, tem se desenvolvido ao longo dos tempos um conjunto de teorias sobre a motivação sob diversas perspectivas (Neves, 2002).

A literatura acerca de RH aponta quatro grupos de teorias sobre motivação que são fundamentais no estudo da motivação humana, sendo que num primeiro agrupam-se as teorias das necessidades, baseados no pressuposto de que “a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das necessidades dos indivíduos” (Teixeira, 2013. p. 193). No segundo grupo enquadra-se a teoria da equidade, no terceiro a teoria do reforço e no quarto grupo a teoria das expetativas (Teixeira, 2013).

2.3. Teoria das necessidades

A teoria das necessidades tem como base as necessidades internas dos indivíduos e nos comportamentos que resultam do esforço para satisfazer estas necessidades (Teixeira, 2007). O mesmo autor refere que o ciclo motivacional (ver figura 1), tem seu início com um estímulo com o objetivo de satisfazer uma necessidade que se manifesta no indivíduo, o que pode gerar uma tensão que se traduz num estado de desequilíbrio do organismo.

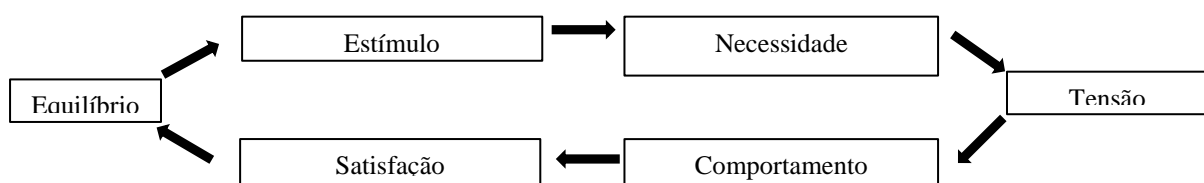


Figura n.º 1 - O ciclo motivacional

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013, p. 194).

Se apesar das ações desenvolvidas pelos gestores para a sua satisfação, o indivíduo não atingir a satisfação necessária, o mesmo não irá atingir o equilíbrio desejado, sendo que

o indivíduo atinge o estado de frustração (Teixeira, 2013), a figura 2 sintetiza esta explicação.

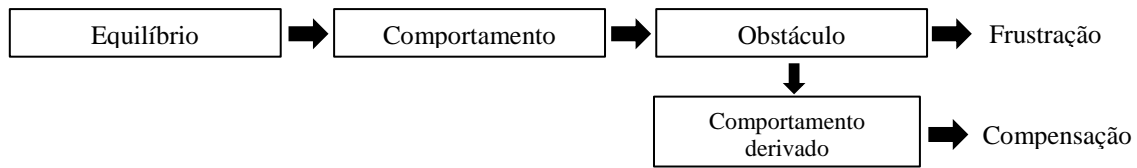


Figura n.º 2 - Frustração e comportamento compensatório

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013, p. 194).

2.3.1. Teoria das necessidades de Maslow

De acordo com esta teoria da “Hierarquia das necessidades”, de Abraham Maslow³. O “comportamento individual é motivado por múltiplos estímulos internos, a que chamou necessidades, que são estado de carência ou privação, e que estas necessidades existem numa ordem de hierarquia” (Mações, 2014, p. 276). Deste modo, as necessidades que não são satisfeitas, motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento (Rasskazova, Ivanova & Sheldon, 2016). Estas necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia como ilustra a figura 3 (Teixeira, 2013). A pirâmide de hierarquia “(...) à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante” (Robbin, 2002, p. 152), ou seja, a pessoa só sentirá a necessidade seguinte quando a anterior tiver sido satisfeita.

Assim, para motivarmos uma pessoa é necessário conhecer onde esta pessoa se encontra nesta escala, e seguidamente proporcionar-lhe a satisfação desse nível ou do imediatamente superior (Bilhim, 2013).

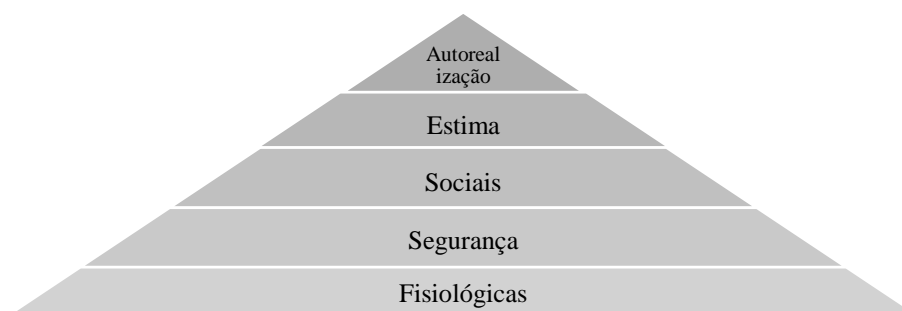


Figura n.º 3 - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Teixeira (2013, p. 276).

As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas para a sobrevivência de um indivíduo, ou seja, incluem as necessidades de alimentação, oxigénio, abrigo, repouso e água

³ Abram Maslow – *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.

(Rasskazova et al., 2016). Megginson, Mosley e Pietri (1986) afirmam que nada é tão importante na vida de um ser humano se este não tiver do que se alimentar. Trata-se do nível essencial das necessidades, visto isto, é preciso que sejam satisfeitos para que o indivíduo se sinta seguro (Rasskazova et al., 2016).

No que diz respeito a segurança que esta relacionado à proteção contra perigos ou privação, ou seja, contra violência, doenças, como segurança física e emocional no local de trabalho (Rasskazova et al., 2016).

As necessidades sociais refletem o desejo de ser aceite dentro de um grupo, associa-se a outras pessoas. Nas organizações, estas necessidades influenciam no desejo de ter um bom ambiente de trabalho (Mações, 2014).

Em seguida, surge a necessidade de estima, que se reflete no desejo de ser reconhecido, reputação e de merecer atenção dos outros. Dentro das organizações refletem-se na motivação pelo aumento de responsabilidades e ser solicitado pela organização (Mações, 2014).

No topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização sendo que estas incluem a oportunidade de desenvolvimento e realização pessoal, isto é, maximizar as aptidões do indivíduo, crescimento pessoal e do seu potencial (Teixeira, 2013). O mesmo autor refere que uma pessoa nunca esta completamente satisfeita quanto a necessidade de qualquer nível da pirâmide, mas determinadas necessidades sobressaem como preponderante. Assim, um bom gestor que tem como objetivo motivar os seus colaboradores, deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades, nomeadamente aquelas que em certas circunstâncias, se revelem como preponderante (Teixeira, 2013).

Segundo Stoll e Há-brooksnire (2012) a teoria de Maslow tem como base ajudar as organizações a entender a motivação dos seus colaboradores. Nos estudos sobre a motivação do Ser Humano, tem-se como base a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow pela facilidade que esta oferece para compreensão das questões motivacionais (Robbins, 2005).

Para Bowditch et. al. (1997), o principal valor desta abordagem de Maslow é reconhecer e identificar as necessidades individuais com propósito de motivar o comportamento. Uma vez que identificadas as necessidades, torna-se mais fácil criar um plano para melhorar a motivação das pessoas.

2.3.2. Teorias das necessidades de Herzberg

Frederick Herzberg, autor da teoria da motivação-higiene segundo a qual “os fatores intrínsecos estão relacionados, com a satisfação no trabalho, enquanto que os extrínsecos se encontram associado à insatisfação” (Bilhim, 2013, p. 292), foi um estudioso que deu o seu contributo sobre a motivação no trabalho.

Marras (2000) refere que para Herzberg, o maior fator motivacional para o indivíduo está dentro do seu próprio trabalho, isto é, a relação que um individuo estabelece com o seu trabalho é básica e as decisões tomadas podem refletir no sucesso ou insucesso da organização. Para Teixeira (2013), Herzberg identificou duas classes de fatores que considera importante para compreender o comportamento humano no trabalho, a que chamou fatores higiénicos e fatores motivacionais.

Estes fatores segundo Frederick Herzberg, referem-se às condições ambientais em que os funcionários desempenham suas tarefas, tais como a política organizacional, salários, condições de trabalho entre outras. (Bilhim, 2013).

Os fatores motivacionais, estão diretamente relacionados com o trabalho que os funcionários desempenham. Como a natureza do trabalho, a autonomia, a autorrealização e o crescimento no trabalho (Teixeira, 2013).

Para Chiavenato (2003) principal diferença entre as teorias de Herzberg e Maslow está no ponto de referência que serviu de base para os estudiosos. Enquanto Herzberg fez a sua análise considerando o ambiente externo e trabalho do individuo, Maslow observou a motivação dentro das necessidades humanas.

Herzberg refere que quando os fatores motivacionais estão presentes, os trabalhadores ficam altamente motivados e satisfeitos. Sendo que os fatores higiénicos atuam só na área da satisfação, enquanto os fatores motivacionais atuam na área da motivação (Macães, 2014).

Apesar deste contributo da teoria de Herzberg, alguns autores referem que a teoria é muito subjetiva, uma vez que se foca essencialmente no nível de satisfação e não de desempenho, argumentando que a satisfação e desempenho não são sinónimos (Teixeira, 2013).

Para Werther (1983) e Chiavenato (2004), a teoria de Herzberg não é uma teoria da motivação, uma vez que a mesma esta relacionada às questões de satisfação e insatisfação do indivíduo. Apesar disto, o estudo desta teoria torna-se importante, de acordo Chiavenato

(2004), é facilmente aplicável no ambiente de trabalho, assim como é aplicável a teoria de Maslow.

2.3.3. Teoria das expetativas

Esta teoria foi desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom, defende a ideia de que a motivação tem a sua base nos “objetivos e das escolhas de cada pessoa e das expetativas de atingir esse mesmo objetivo” (Teixeira, 2013, p. 204). Sendo que “a expetativa se traduz numa relação entre o esforço e o desempenho. Se a expetativa de alcançar um resultado é baixo, é indiferente pouco ou muito esforço” (Neves, 2001, p. 267).

Segundo Robbin (2002), esta teoria tem como base principais três relações:

- 1) Relação esforço-desempenho: diz respeito a percepção do indivíduo de que determinado esforço irá contribuir no seu desempenho;
- 2) Relação desempenho-recompensa: relacionado com crença por parte do indivíduo que se tiver um bom desempenho poderá ser recompensado;
- 3) Relação recompensa-metas pessoais: a medida as recompensas organizacionais poderão satisfazer as necessidades pessoais do indivíduo.

Por conseguinte, para Vroom, estas três variáveis influenciam a motivação dos trabalhadores. Sendo que na ausência de um dos elementos a motivação torna-se fraca e quando todos se fazem presente a motivação dos trabalhadores torna-se alta (Chiavenato, 1964).

2.4. Motivação e o sistema de recompensa

O sistema de recompensa é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida de contribuição prestada pelo empregado aos resultados dos negócios, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Câmara, 2000, p. 87).

Dentro de uma organização o sistema de recompensa deve estar em sintonia com os principais fatores que os funcionários consideram motivadores para o desempenho das suas funções, como a realização pessoal, o reconhecimento de seus superiores, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração (Silva, 2008).

Não é aceite de forma pacífica a remuneração como fonte de motivação dos trabalhadores por parte de alguns autores sobre as teorias da motivação. No entanto,

Chiavenato (2004) afirma que a remuneração se constitui como fator fundamental para motivar e incentivar os funcionários de qualquer organização.

Segundo Lawler (1990) as pessoas desejam a remuneração, porque esta lhes permite satisfazer as necessidades primárias e secundárias identificadas por Maslow. Para Bilhim (2013), para que o dinheiro motive é necessário que ocorram certas condições: ser importante para o indivíduo; ser percebido como estando relacionado com o seu desempenho; ser significativo o montante atribuído; ser atribuído fora da grelha salarial, quando se trata de indivíduo com elevadas capacidades de realização.

Síntese do capítulo

Ter os seus colaboradores envolvido e dedicados em atingir os objetivos da organização é uma das metas de qualquer organização. Quanto mais motivados estiverem os seus funcionários, maior será o seu empenho na execução das suas tarefas. Assim sendo, é necessário que haja iniciativas por parte dos gestores que contribuam para motivação dos funcionários.

A motivação dos funcionários ajuda a melhorar a imagem de qualquer organização uma vez que inúmeros estudos demostram que o “passa palavra” é a melhor forma de divulgação, assim sendo eles irão divulgar de forma positiva a imagem da organização.

CAPÍTULO 3 – O RECRUTAMENTO

Recrutar faz parte das atividades fundamentais no que diz respeito a GRH em qualquer organização (Tatzl, 2018). O recrutamento é um “processo que ocorre entre a decisão de preencher um cargo vago e a aprovação dos candidatos que preenchem os requisitos necessários ao perfil da função e reúnem condições para ingressar numa empresa” (Câmara et. al., 2003, p. 315). Da mesma forma se pode definir como sendo um “sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher” (Chiavenato, 2004, p. 165).

Catana, et al. (2009) acrescenta que o recrutamento existe para a satisfação da gestão, para dar continuidade dos objetivos e metas definidos pela organização tendo em conta o contexto jurídico em que a organização esta inserida.

Deste modo, para que o recrutamento possa atrair candidatos válidos à organização é essencial que seja feito em número suficiente para permitir que haja um processo de seleção que adequado (Chiavenato, 2000).

Para haver um processo de recrutamento que funcione de forma eficaz, é fundamental que a organização sinta a necessidade de contratar novos colaboradores para uma função e com base nesta necessidade, adeque o perfil de competências e qualidades aos candidatos a recrutar tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais (Sousa et al., 2006). Não obstante, é sabido que é um processo com grande influência na qualidade dos candidatos que a organização conseguirá fazer chegar até si para o processo de seleção (Cunha et al., 2010).

O processo de recrutamento abrange três aspetos fundamentais prévios: o primeiro, refere-se à descrição do trabalho de forma clara, que deve detalhar a função e os critérios do perfil do pessoal a ser recrutado, o que poderá de certa maneira afastar os candidatos que não se ajustam na função a preencher (Melanthiou et al., 2015); o segundo, é referente à forma como é concebido o anúncio que, de uma forma ou de outra, pode condicionar a qualidade e quantidade de indivíduos a serem alcançados; a terceira e última etapa está relacionado ao progresso do processo de candidatura dentro da organização.

Em rigor, toda organização deve estar empenhada de forma direta ou indireta, no processo de recrutamento, uma vez que se trata de uma responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas funcionais e pelos diferentes níveis hierárquicos de uma organização (Chiavenato 2009). O recrutamento é feito na base de um conjunto de métodos e técnicas com objetivo de divulgar e atrair candidatos para preencher as vagas disponíveis. Assim sendo, a forma como os candidatos serão atraídos é de extrema importância, uma vez que dela depende o contingente de resposta (Cunha et al., 2010).

O principal objetivo do recrutamento é, portanto, atrair um número suficiente de candidatos para que o processo de seleção seja eficiente (Muscalu, 2015). Segundo Bilhim (2009), o processo de recrutamento envolve as seguintes etapas: análise e definição da função, necessidade de contratar, tipo de recrutamento a adotar (interno ou externo) e por último a triagem dos candidatos. Para efeitos deste trabalho, a triagem dos candidatos que no Exército Português é denominada por “Seleção” e não será abordada.

3.1. Tipos de recrutamento

Tendo como base que o recrutamento de RH é o processo de procura, rastreamento, identificação e atração de potenciais candidatos para preencher uma ou mais vagas dentro da organização (Muscalu, 2015). O planeamento do recrutamento só deverá ter início depois de consideradas outras medidas ou soluções para colmatar o trabalho adicional ou vaga existente (Chiavenato, 1999).

Assim sendo, um dos aspetos a ter em conta no processo de recrutamento, passa por definir quais ou qual o tipo de recrutamento que mais se adequa a esta necessidade.

O recrutamento dentro de uma organização pode ser desenvolvido de três formas diferentes: ser desenvolvido internamente (recrutamento interno), externamente (recrutamento externo), ou pode ser desenvolvido com base nas duas formas anteriores, sendo este processo de recrutamento misto (Câmara et al., 2007 & Sousa et al., 2006). Todos os tipos de recrutamento devem ser analisados tendo em conta os custos e a produtividade que se espera do mesmo (Muscalu, 2015).

Uma vez que as organizações são diferentes em diversos aspetos, e cada uma possui realidades, objetivos e estratégias próprias, o tipo de recrutamento a ser adotado deve ter em conta a visão, objetivos e estratégia organizacional (Bilhim, 2009). Desta forma, uma organização quando opta pela decisão de preencher uma ou várias vagas, torna-se necessário definir a maneira mais adequada e eficaz de o fazer, quer para abordagem aos candidatos internos quer aos candidatos externos (Câmara et al., 2007).

3.2. Recrutamento interno

Consiste no preenchimento de determinada vaga dentro de uma organização por um colaborador que já ocupava outra função dentro da mesma organização, isto é, através de promoção, transferência ou transferência seguida de uma promoção (Marras, 2007). É um processo que permite preencher vagas por membros da organização promovendo melhores condições de trabalho ou promoção em termos de hierarquia (Muscalu, 2015).

O processo de recrutamento interno é limitado ao quadro de efetivos que compõem a empresa, considerando apenas como potenciais candidatos os colaboradores que possui no momento (Reis, 2010). É de referir que o recrutamento interno tem menos custos quando comparado com o recrutamento externo (Câmara et al., 2007).

“O recrutamento interno pode ser subdividido em três tipos: “a escolha direta”⁴, o concurso interno e recomendar um amigo⁵ (*refer a friend*)” (Câmara et al., 2007, p. 389). Como qualquer processo o recrutamento interno tem algumas vantagens e desvantagens.

As fontes de recrutamento interno podem ser (Muscalu, 2015): sistema de alerta continua de vagas, planejar a rotação de tarefas, banco de dados dos funcionários e referencias aos empregados.

3.2.1. Vantagens do recrutamento interno

São vantagens do processo de recrutamento interno (Câmara et al., 2007; Chiavenato, 2009 & Sousa et al., 2006):

- 1) Permite os gestores conhecer os pontos fortes e fracos dos candidatos a preencher uma vaga;
- 2) Fortalece a ligação dos colaboradores com a organização, uma vez que estes veem estas promoções como reconhecimento pelo trabalho prestado;
- 3) Existe um menor custo associado ao processo de recrutamento;
- 4) Maior facilidade na adaptação dos candidatos, uma vez que os mesmos já conhecem o funcionamento e o ambiente de trabalho, assim sendo não precisaram de tanto tempo para a sua adaptação.

O recrutamento interno permite os gestores observar os funcionários por um certo período de tempo para avaliar o potencial de cada individuo e o empenho no trabalho (Muscalu, 2015). As organizações que não criam oportunidades de progressão na carreira do seu funcionário, ficam sujeitas a perderem os mesmos para outras organizações. É por este motivo que o anúncio de vagas na organização dá aos funcionários oportunidades e permite que estes desempenham melhor a suas tarefas (Muscalu, 2015).

Além das vantagens acima referidas, o recrutamento interno permite melhor avaliação das habilidades dos candidatos (Muscalu, 2015).

3.2.2. Desvantagens do recrutamento interno

Tem como desvantagens o processo de recrutamento interno (Câmara et al., 2007; Chiavenato, 2009 & Sousa et al., 2006):

⁴ “A escolha direta consiste em nomear diretamente uma pessoa dentro da empresa para preencher um cargo vago, por ser considerado como o colaborador com perfil adequado. É normalmente adaptado para os cargos com maior responsabilidade ou importância dentro da organização” (Reis, 2010, p. 11).

⁵ “Consiste em convidar os colaboradores a indicar o nome de um conhecido ou amigo, que em sua opinião, reúna as condições necessárias para preencher o cargo aberto” (Camara et al., 2007, p. 389).

- 1) Dificuldade na gestão de conflitos emocional dos colaboradores não recrutados;
- 2) Pode provocar rotatividade excessivas caso não se estabeleçam normas claras para regular o processo;
- 3) Não permite que haja entrada de novas experiências, habilidades e conhecimentos vindos de novos colaboradores externos à organização;
- 4) Pode causar conflitos entre os funcionários.

Diante do exposto, é possível perceber que para realizar o recrutamento interno requer que a vaga dentro da organização seja preenchida por um colaborador que reúne os requisitos necessários para a nova vaga (Coradini, 2009).

3.3. Recrutamento externo

O processo de recrutamento externo ocorre quando, uma organização decide preencher uma ou várias vagas com candidatos externos a organização, atraídos pelas técnicas e métodos de recrutamento (Rocha, 1997 & Chiavenato, 2009). Normalmente este processo ocorre quando uma organização não encontra, entre os seus colaboradores, pessoal para com as qualificações necessárias para preencher a vaga ou quando a mesma estabelece uma política para recorrer ao recrutamento externo.

O recrutamento externo deve ser realizado seguindo as normas tendo em conta a especificidade do mesmo, com objetivos de enriquecer a organização com novas ideias, levando em consideração à experiência dos novos colaboradores que podem acrescentar valor com ideias novas e novas experiências (Denise, 2005). Este tipo de recrutamento deve ser utilizado quando se considera que o recrutamento interno não fornece candidatos para uma função específica (Muscalu, 2015).

Existem dois tipos de abordagem de executar o recrutamento externo. A abordagem direta, em que a organização lidera o processo de recrutamento; e a indireta, isto é, recorrendo a empresas especializadas (Câmara et al., 2007).

Segundo Muscalu (2015), as fontes de recrutamento externo podem ser: escolas e universidades, agências de recrutamento e trabalho, os meios de comunicação, feiras de emprego e serviços *online*.

3.3.1. Recrutamento direto

Este normalmente é realizado pela própria organização, sendo a mesma recorrer ao mercado de trabalho através dos meios de comunicação, onde são divulgadas as informações sobre o processo (Aires, 2007 & Câmara et al., 2007).

Para realização deste processo, recorre-se normalmente a utilização dos *medias*, imprensa escrita, e *sites* de *internet* especializados em oferta de emprego (Camara et al., 2007).

3.3.2. Vantagens do recrutamento externo

O processo de recrutamento externo apresenta as seguintes vantagens (Carvalho, 2008; Chiavenato, 2009; Câmara et al, 2007 & Sousa et al., 2006):

- 1) Permite a entrada de novos colaboradores para organização, com visões diferentes e que muita das vezes enriquecem a organização com novas ideias;
- 2) Permite maior visibilidade da organização ao mercado de trabalho.

O recrutamento externo permite a criação de novas ideias, novas habilidades e reduz os custos com a formação uma vez que se vai contratar pessoas já formadas numa área específica. É uma mais-valia a entrada de novos colaboradores na organização, uma vez que os mesmos trazem novo potencial para a organização (Chiavenato, 2006).

3.3.3. Desvantagens do recrutamento externo

São desvantagens do processo de recrutamento externo (Chiavenato, 2009; Carvalho, 2008 & Câmara et al., 2007):

- 1) Existência de risco de incompatibilidade cultural entre os candidatos e a organização;
- 2) É um processo mais dispendioso e demorado, quando comparado com o recrutamento interno;
- 3) Comporta um risco, pelo facto de os candidatos serem desconhecidos.

Nem sempre uma organização reúne condições para realizar o recrutamento externo tendo em conta os seus gastos que o mesmo processo muita das vezes acarreta consigo (Coradini, 2009).

3.4. Recrutamento misto

Segundo Chiavenato (2009), o processo de recrutamento misto surge como solução alternativa que permite juntar o processo de recrutamento interno e externo, não obstante apresenta vantagens e desvantagens, o recrutamento misto resulta da necessidade de se efetuar o recrutamento externo seguido ou em conjunto com o recrutamento interno caso o primeiro não apresente os resultados desejados pela organização.

Assim sendo, o recrutamento misto tem sido uma alternativa para superar as desvantagens apresentadas quando optamos pelo recrutamento interno ou externo (Aires, 2007), sendo que estes complementam-se (Chiavenato, 2009).

3.5. Fontes de recrutamento

São diversas as fontes de recrutamento, tais como cartazes da empresa, *sites* da *internet*, agências de emprego, *media* (televisão, rádio) entre outras é necessário que uma organização escolha a que mais se adequa a si tendo em conta os objetivos e estratégias definidas.

3.5.1. Recrutamento *online*

A *internet* tem sido o fator de inúmeras mudanças na forma de gerir e fazer negócios em diversas organizações, sua potencialidade tem-se se feito sentir também no processo de recrutamento (Martins, 2001). Birgelen, Wetzel e Dolen (2008) referem que atrair os recursos humanos é considerado uma vantagem competitiva para as organizações.

A capacidade de fornecer informação pelos *media* e redes sociais, tem permitido que o processo tradicional passe a ser maioria executado *online*, através de uma nova abordagem designada por “e-recrutamento” (Melanthiou et al., 2015).

O e-recrutamento refere-se ao processo de recrutamento que é feito *online*, isto é, disponibilizada *online* uma proposta de emprego. assim pode-se definir como o processo de utilização de novas tecnologias por forma a executar todas as funções do recrutamento de forma eficiente e eficaz (Aboul-Ela, 2014).

Esta fonte é considerada por Boydeell (2000) como sendo a “revolução do processo de recrutamento” devidos os inúmeros benefícios que pode trazer para uma organização. Uma vez que a *internet* permite colocar à disposição dos candidatos muita informação sobre emprego. desta forma os candidatos podem preencher os formulários de candidatura online (Pina & Cunha et al., 2010).

Síntese do capítulo

O conhecimento e aplicação adequada dos processos de recrutamento é essencial para o eficaz funcionamento da organização, uma vez que este depende dos resultados do processo do recrutamento. Sendo que as fontes de recrutamento podem ser internas ou externas, cada uma apresenta vantagens e desvantagens para organização.

Para que uma organização tenha sucesso, deve utilizar de forma correta e racional ambas as fontes de recrutamento. Destes, a literatura destaca como de enorme potencial, o e-recrutamento.

CAPÍTULO 4 - RECRUTAMENTO MILITAR

Com o passar dos tempos as Forças Armadas, cada vez mais, enfrentam dificuldades, no que diz respeito a atração de candidatos (Luzzatto, Mehta, & Vulliamy, 2001). O problema de recrutamento e retenção de candidatos nas instituições militares pode ser atribuído a vários fatores tais como: a situação do mercado de trabalho; o conflito que possam existir entre os valores militares e os valores prevalecentes na sociedade; alguns fatores do trabalho em si tais como salários, a progressão na carreira, a mobilidade geográfica (Schreurs & Syed, 1995).

4.1. Modelo de recrutamento nas instituições militares

O objetivo primordial de qualquer Forças Armadas dos países que compõe a OTAN é a sua condição de operacionalidade. Para tal é necessário passar por um constante processo de mudanças. Para alcançar este objetivo, torna-se importante poder recrutar pessoal adequado, qualificado e reter aqueles que acumulam experiência militar consideradas como críticas (Research Task Group HFM-10, 2007).

Em muitos países, alcançar estes objetivos, torna-se cada vez mais desafiador, uma vez que as Forças Armadas estão a enfrentar cada vez mais perda de pessoal que decide rescindir o contrato antes do final acordado (Research Task Group HFM-10, 2007).

Para o OTAN, o recrutamento é tido como um conjunto de atividades de uma organização com o objetivo de identificar e atrair um conjunto de candidatos desejáveis, de modo a os manter por um período mínimo (NATO, 2007).

Um dos principais desafios com que as Forças Armadas têm vindo a deparar-se nos últimos anos, foi a sua profissionalização, sendo que as profundas alterações que tem vindo a se registar tanto a nível político como estratégico, levaram à necessidade de repensar o modelo de recrutamento para as FFA (Cardoso, 2008).

O recrutamento dentro das organizações militares tem se revelado cada vez mais complexo, uma vez que a forma que é feita o processo de recrutamento tem grande influência na quantidade e qualidade dos candidatos a serem atraídos pela organização e na qualidade do trabalho que virão a desenvolver (Rego et al., 2015).

4.1.1. Forças Armadas Americanas

O recrutamento nas Forças Armadas Americanas é feito de forma descentralizada, ou seja, cada Ramo é responsável por recrutar seus candidatos (Recruiting & Thesis, 2016). Para ingresso nas FFA os candidatos devem ter 18 anos, no mínimo 17 anos com o consentimento dos seus pais, após o término do 12º ano (U.S Army, 2019).

Os candidatos que voluntariamente se oferecem para prestar o serviço militar, são submetidos a diversas provas de classificação e seleção, em seguida frequentam o “*Basic Combat Training*” que tem a duração de 10 semanas onde é feita a formação básica militar. Os que terminarem o curso com bom aproveitamento frequentam o “*Advanced Individual Training*” onde os militares recebem formação mais específica para as futuras tarefas a desempenhar, tal como infantaria, a engenharia, entre outras, que pode ter duração até um ano dependendo da especialidade (Recruiting & Thesis, 2016).

Para a sua reinserção no mercado de trabalho, após o período de serviço, o Exército Americano ajuda na transição dos seus soldados para à vida civil, através de um programa designado por “*Soldeir For Life-Transition Assintence Program*” (SFLTAP) que serve de conselheiro de carreira, ajudam os militares a criar currículos, interagir com os empregadores (U.S Army, 2019).

Tabela n.º1 - Modelo de recrutamento das FFA Americanas

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação. Estágios juvenis.
	Admissão	Nacionalidade Americana ou estrangeiro que adquiriu a nacionalidade. Idade 18/35 anos. Prova de aferição de conhecimentos geral. Testes de aptidão técnica.

	Classificação e Seleção	Provas físicas
		Testes psicotécnicos
		Exames médicos
Retenção	Aplicação	De acordo com especialidade ou por imposição de serviço.
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo.
Reinserção	Incentivos	-Formação certificada orientada para a integração na sociedade, - <i>Soldeir For Life - Transition -Assintence Program.</i> - <i>Partnership for Youth Success.</i>

Fonte: Elaboração própria.

4.1.2. Forças Armadas Belgas

O recrutamento nas Forças Armadas Belgas é feito de forma centralizada, sendo o Serviço de Recrutamento é a entidade responsável pela obtenção e seleção dos candidatos para os três Ramos⁶ (Edmunds, Dawes, Higate, Jenkins, & Woodward, 2016). Deste modo, para além das ações de sensibilização quanto a questões de defesa e cidadania, cabe ao Serviço de Recrutamento o esforço, com vista as ações de captações de recursos humanos para ingressarem as FFA. A idade mínima de ingresso as FFA são de 16 anos após o término do ensino secundário. Apesar disto, os soldados não podem atuar em operações antes dos 18 anos (Belgium Défense, 2019).

Os candidatos que voluntariamente se oferecem para prestar o serviço militar, são submetidos a diversas provas de classificação e seleção que são distribuídos num período de três dias. Sendo que no primeiro dia são realizados os exames médicos, avaliação da velocidade e a precisão no processamento de informações, testes psicotécnicos, e no final é feita uma entrevista pré-orientação. No segundo dia, são realizadas as provas físicas e testes psicotécnicos para aferir as capacidades dos candidatos. O terceiro dia, encerra o processo com duas entrevistas, sendo que uma é de trabalho e outra orientada para a escolha de área de especialidade (Belgium Défense, 2019).

No que concerne a formação, inicia-se com a entrada do soldado voluntario no Centro de Instrução Básica “*Centre d’Instruction de Base et d’Ecolage Sud*” que compreende: estudo académicos ou técnicos, formação militar, treino para aperfeiçoar a condição física, treino para aperfeiçoamento individual (liderança, disciplina, entre outras). Esta formação divide-se em duas partes: instrução militar que tem por objetivo fornecer as

⁶ Exército, Marinha e Força aérea.

habilitações militares e conhecimentos necessários; formação profissional especializada (Belgium Défense, 2019).

Para a sua a reinserção no mercado de trabalho quando terminam o período de contrato, existem uma entidade externa que tem como objetivo fornecer aos militares soluções que podem se concretizar de varias formas: parcerias com o setor público tais como a Polícia, Bombeiros, Serviço público, entre outros; parcerias com o setor privado, ou programas de formação profissional, com objetivo de dar continuidade a sua vida profissional numa segunda carreira (Belgium Défense, 2019).

Tabela n.º 2 - Modelo de recrutamento das FFA da Bélgica

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação. Estágios juvenis
	Admissão	Nacionalidade Belga e estrangeiros (nacional de um país membro da Europa, Noruega, Islândia, Liechtenstein e Suíça); Idade 18/27 anos; Prova de aferição de conhecimentos geral; Testes de aptidão técnica.
	Classificação e Seleção	Provas físicas,
		1º teste psicotécnicos (visa determinar a personalidade e as capacidades); 2º Testes psicotécnicos.
Retenção		Exames médicos.
	Aplicação	De acordo com especialidade ou por imposição de serviço.
	Recompensa	Superior ao vencimento mínimo, variável com a idade e tempo de serviço.
	Incentivos	Formação certificada orientada para a integração na sociedade.

Fonte: Adaptado de Borges (2018).

4.1.3. Forças Armadas Espanholas

O processo de recrutamento nas Forças Armadas Espanholas depende integralmente do Ministério da Defesa, sendo que o mesmo é realizado segundo dois pilares: o portal de recrutamento único, onde é trabalhado a imagem das FFA e é disponibilizado toda informação essencial para a população em geral, em particular para os candidatos e a cultura de defesa nacional, cujo o propósito é estimular a cultura social das forças de defesa no país, com objetivo de consciencializar a população sobre a defesa nacional (MDE, 2018).

As FFA Espanholas consideram o “Recrutamento” como um conjunto de atividades pelas quais os cidadãos são classificados, admitidos e instruídos a prestar os seus serviços nas Forças Armadas, desde o momento que são convocados até sua saída dos centros de instrução (Ecuador, 2009).

O processo de retenção tem início com a aquisição da condição militar, onde é feito um compromisso inicial que é renovável até ao máximo seis anos, sendo que após os cinco anos, permite o acesso ao contrato de longa duração, que tem o limite de 45 anos de idade, durante o qual podem ter acesso ao “estatuto de soldado dos quadros” (MDE, 2018).

No fim de contrato, isto é, atingindo os 45 anos, caso não tenha sido adquirido a condição de “soldado dos quadros” e se completou 18 anos de serviço, o militar receberá 7.200 euros em cada ano até atingir 65 anos. Em contrapartida, fica na reserva de disponibilidade especial, isto é, pode ser chamado novamente, caso for necessário. Para voltar a integrar no mercado de trabalho, o Ministério da Defesa apoia o desenvolvimento profissional dos militares, assegurando o acesso à sua formação durante o tempo que permanece nas FFA. A “*Ley 8/2006 de Tropa y de Marinería*” estabelece medidas destinadas a consolidar a plena profissionalização dos militares, é aplicável aos soldados que mantêm uma relação de serviço profissional com as FFA.

Reserva vagas para acesso à Administração pública através do SAPROMIL (Sistema de Aproveitamento das Capacidades Profissionais dos Militares), sendo que este órgão é responsável por gerir a saída dos militares das FFA e quem voluntariamente deseje participar neste projeto, por encaminhamento para o mercado de trabalho, procurando as melhores ofertas de trabalho (MDE, 2018).

Tabela n.º 3 - Recrutamento nas Forças Armadas da Espanha

Recrutamento	Divulgação	Diversidade de ações de informação; Portal de recrutamento único.
Retenção	Admissão	Nacionalidade espanhola e cidadão residentes nos estrangeiros; Idade 18 a 29 anos.
	Classificação e seleção	Provas físicas;
		Provas psicológicas;
		Exames médicos.
Reinserção	Incentivos	Formação certificada orientada para a integração na sociedade; SAPROMIL (<i>Aprovechamiento de capacidades profesionales del personal militar de las FF. A</i>).

Fonte: Adaptado de Borges (2018).

Síntese do capítulo

Este capítulo apresenta os modelos de recrutamento em alguns países pertencentes a OTAN, apesar de alguns países adotarem o modelo de recrutamento centralizado, existem algumas semelhanças nas dimensões consideradas⁷.

Pelo que se pode constatar, os incentivos e a reintegração dos militares na sociedade, após o cumprimento do tempo de contratos varia nos diversos países analisados. Destacando-se a formação certificada como um fator que todos países têm em conta para a reintegração dos militares na sociedade.

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA

No presente capítulo pretende-se fazer uma abordagem da metodologia científica adotada para operacionalizar os objetivos de investigação. Sendo que Sousa e Batista (2011, p. 52) referem que a metodologia científica “consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir”.

Para a realização desta investigação, optou-se por adotar uma estratégia de investigação qualitativa e seguindo o método indutivo (Saraiva, Von Schwedler, & Fernandes, 2018). A investigação qualitativa “preocupa-se em analisar e interpretar aspetos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” (Marconi & Lakatos, 2008, p. 269), e inclui a investigação de conhecimento, podendo assentar entrevistas e posteriormente na interpretação de seus resultados (Saraiva et al., 2018).

O método utilizado foi o indutivo próximo da estratégia de pesquisa qualitativo e geralmente, é o mais útil para induzir resultados (Saraiva et al., 2018). O presente TIA procurou, a partir de casos particulares⁸ que influenciam no processo de recrutamento no Exército, procurar induzir acerca de quais as principais vulnerabilidades do atual modelo de recrutamento.

⁷ As dimensões são: divulgação, admissão, classificação e reinserção no mercado do trabalho.

⁸ De pessoas que trabalham em áreas diretamente ligadas ao recrutamento.

5.1. Delimitação da abordagem

Perante a abrangência que um tema de investigação pode ter, Marconi e Lakatos (2013) referem que depois de escolher um tema de investigação, torna-se necessário delimitar a amostra. Perante a abrangência do tema em questão e tendo em conta que o processo de recrutamento abrange as três categorias existentes no Exército Português, isto é, a categoria de Oficiais, Sargentos e Praças, surge a necessidade de delimitar o estudo em causa.

Com propósito de realizar esta investigação, pretende-se estudar como o processo de recrutamento para o RV/RC, em particular na categoria das Praças.

5.2. Perguntas derivadas

Depois de definida a pergunta de partida, esta deu origem as perguntas derivadas, que “têm um âmbito mais restrito que a Pergunta de Partida (PP), ajudando a circunscrever, dentro da área definida pela Pergunta de Partida, aquilo que são os setores respetivos onde o investigador incidirá o seu esforço, muito ligados naturalmente aos objetivos da investigação” (Rosado, 2015, p. 79).

Tendo como base a PP anteriormente definida: “É o modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português adequado para suprir as necessidades da Instituição?”, para o estudo em causa, levantou-se as seguintes perguntas derivadas:

1. Qual é a atual estratégia de recursos humanos adotada pelo Exército Português para efeitos de recrutamento?
2. De que forma é que o Exército Português comunica o seu produto e que estratégias de marketing adota para atingir os objetivos da organização?
3. Que incentivos são concedidos a um cidadão que pretende ingressar no Exército Português?
4. De que forma é implementado o plano de recrutamento e quais os papéis dos principais atores?
5. Quais as principais vulnerabilidades identificadas no atual modelo de recrutamento?
6. O modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português tem satisfeitos as necessidades de instituição?

CAPÍTULO 6 - MÉTODOS E MATERIAIS

6.1. Tipo de estudo

O tipo de estudo classifica “a investigação em função do objeto visado” (Rosado, 2015, p. 89), e também permite “descrever a estrutura utilizada segundo a questão de investigação” (Fortin, 2009, p. 133). Para que tal seja possível é essencial que a análise do trabalho esteja em concordância com a pesquisa científica a ser realizada. O tipo de estudo escolhido para esta investigação foi a investigação aplicada uma vez que esta tem objetivo de “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problema específico” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 61)

Em particular com o presente TIA, procurou-se caracterizar o processo de recrutamento adotado pelo Exército Português, diagnosticando a forma como ele é planeado e executado, de modo a identificar as suas fragilidades, potencialidades e vulnerabilidades tendo em conta os resultados que tem alcançado para esta organização. Consequentemente, o principal contributo deste trabalho de investigação é identificar oportunidades de melhoria no modelo em vigor.

6.2. Amostra

Toda a investigação tem a sua base a recolha de dados, sendo que esta pode ser feita com todo universo ou através de uma amostra que “é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano” (Prodanov & Freitas, 2003, p. 98). Partindo do princípio que, uma amostra “deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada” (Fortin, 2009, p. 202), a análise da amostra pressupõe entrevistas a uma população de tal forma que os resultados obtidos possam ser generalizados ao universo todo (Sousa & Batista, 2011). Para que os dados sejam validados, o tamanho da amostra tem de ser suficiente para sua generalização ou os entrevistados selecionados atores-chaves no processo em estudo (Saraiva et al., 2018).

Para que fosse possível efetuar a recolha de dados para a realização deste trabalho, optou-se em realizar inquérito por entrevistas dirigida a uma amostra constituída por Oficiais no ativo, com experiência profissional relevantes e que exercem funções diretamente ligadas ao processo de recrutamento no Exército, ou que possuam conhecimentos sobre mesmo. Assim sendo, para realização das entrevistas, selecionou-se 11 entidades, das quais 10

exercem funções diretamente ligada ao processo de recrutamento e uma que possui conhecimento sobre o mesmo processo, sendo docente de Recursos Humanos na Academia Militar. Partiu-se do princípio de que são estas as entidades que possuem conhecimento teórico, empírico e prático no que diz respeito ao tema em questão, sendo por isso interlocutores credíveis e validos (Sousa & Baptista, 2011).

6.3. Instrumentos

Os instrumentos de uma investigação demonstram de que forma o investigador recolheu os dados, com o propósito de dar resposta as questões de investigação e consequentemente abranger o objetivo geral e os específicos, sendo que estes instrumentos utilizados devem permitir uma definição mais clara da ideia abstrata inicialmente definido (Coutinho, 2014).

Para que fosse possível a recolha de dados, foram utilizados os instrumentos de colheita de dados tradicionais. Segundo Silva e Menezes (2005), estes instrumentos variam desde a utilização de pesquisa documental, entrevistas, questionários e observação. Optou-se pelas entrevistas uma vez que é um dos melhores métodos para a recolha de dados na pesquisa qualitativa (Saraiva et al., 2018). Dos diversos documentos utilizados destaca-se a análise de Diplomas legais e Diretivas em vigor no Exército.

No que concerne a observações direta⁹ destaca-se a atividade de divulgação desenvolvida pelo CR de Vila Nova de Gaia, especificamente na Feira de Educação, Formação, Juventude e Emprego 2019, na Exponor¹⁰, na qual o autor desta investigação participou com o objetivo de constatar de que forma é materializado o processo de divulgação feito pelo CR de VNG. Também realizou-se visitas ao CR de Lisboa, à RR no Comando do Pessoal e à Repartição de RH da Divisão de Recursos do EME, com objetivo de constatar como esta se constitui na prática.

Quanto ao desenho das entrevistas, optou-se pela realização de entrevistas¹¹ semiestruturadas que “requer o máximo controlo sobre o conteúdo, o desenvolvimento, a análise e a interpretação da medida” (Fortin, 2009, p. 246).

No que diz respeito a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Assim sendo, depois da transcrição das entrevistas que resultou em

⁹ Ver Apêndice E.

¹⁰ Qualifica 2019.

¹¹ Entrevistas que são “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto” (Marconi & Lakatos, 1999, p. 94), foram realizados de forma presencial.

102 páginas, procedeu-se ao tratamento e análise de conteúdo das mesmas e no final foi elaborado um quadro resumo com análise de cada questão¹².

6.4. Procedimentos

Segundo Feixe (2011), existem 3 fases principais a ter em num processo de investigação, que são: a fase concetual, a fase metodológica e a fase empírica.

O presente trabalho, na fase concetual, teve o seu ponto de partida no ano letivo 2017/2018, quando se procedeu a escolha do tema a ser investigado, consequentemente à escolha do orientador, posteriormente foi realizado do planeamento para a sua execução. A fase inicial do trabalho de investigação materializou-se com a definição do objetivo de investigação. Com base neste, estabeleceu-se os objetivos específicos, posteriormente a pergunta de partida e perguntas derivadas. Para o desenvolvimento do trabalho foi necessário proceder a revisão de literatura, que incidiu sobre tudo na base análise documental.

Após a conclusão da fase concetual, deu-se início a fase metodologia, onde numa primeira etapa foi necessário a definição do desenho de investigação¹³. Esta esteve assente na conjugação de vários fatores relacionados, tais como definição do problema, objetivos, definição da população e posteriormente da amostra, escolha das variáveis, métodos de recolha de dados e o método de análise de dados.

Uma entrevista tem como “objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema” (Marconi & Lakatos. 2003, p. 196). Após a realização das entrevistas de tipo semiestruturada que permitiu a recolha de dados, procedeu-se as devidas transcrições e a posteriormente a sua análise¹⁴, uma vez que a sua aplicação te grande impacto nos resultados obtidos (Saraiva et al., 2018) .

Para a sua concretização foram selecionados 11 entrevistados, nomeadamente: A regente da UC de GRH I, na AM; o Coordenador de área da Repartição de RH da Divisão de Recursos do EME; o Chefe da Repartição de Recrutamento da DARH; o Chefe da Secção de Recrutamento da RR; o Chefe da Secção de Programação e Controlo da RR e Delegado do Exército no Dia da Defesa Nacional; o Chefe da Secção de Comunicação Imagem e Marketing da RR; a Chefe da Secção Web e Adjunta da Secção de Comunicação Imagem e Marketing da RR; o Adjunto da Secção de Recrutamento da RR; o Adjunto da Secção Web

¹² Ver Apêndice B, C e D.

¹³ Ver Apêndice A.

¹⁴ Ver Apêndice D.

da RR, S Chefe das Secções de Voluntariado do CR de Vila Nova de Gaia e o Chefe do CR de Lisboa.

Quanto à realização dos inquéritos por entrevistas, houve a necessidade de enquadrar o planeamento consoante a disponibilidade das entidades inquiridas. Para a sua concretização a análise de dados seguiu-se o modelo utilizado por Garrett, Spreitzer e Bacevice (2017), optou-se pela análise de conteúdo. Com ajuda do *Software* NVivo, que é uma ferramenta que ajuda a organizar e analisar a informação não estruturada (Walsh, 2003). Definiu-se “Nós” de primeira ordem com base nos extratos mais frequentes obtidos das entrevistas, que posteriormente deram origem aos “Nós” de segunda ordem¹⁵ que permitiram chegar aos resultados obtidos.

Na fase empírica deu-se procedeu-se à análise da informação, interpretação e discussão dos resultados extraindo a informação essencial para responder às questões de investigação e a questão central.

O TIA teve o seu início na Escola dos Serviço e posteriormente deu-se a sua continuidade na AM - Sede, sendo que o trabalho de campo realizou-se nos diversos U/E/O a que os inqueridos pertencem, como é o caso da AM (Amadora), EME, RR (Comando do Pessoal), CR de VNG, CR de Lisboa e na Exponor¹⁶. Sendo que todos os processos foram acompanhados pelo orientador com o pressuposto de se efetuar revisões constantes ao trabalho

CAPÍTULO 7 - RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

7.1. O recrutamento no Exército Português

Nas Forças Armadas Portuguesas, considera-se “recrutamento militar” como o “conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso na Forças Armadas” (MDN, 1999, p. 6542). O mesmo documento refere no n.º 2 do artigo 7 que Recrutamento Militar compreende as seguintes modalidades: o recrutamento normal, recrutamento especial e recrutamento excecional.

Tendo em conta o objetivo deste trabalho, interessa referir que o recrutamento normal que tem por finalidade a admissão de cidadão nacionais com o mínimo de 18 anos

¹⁵ Ver Apêndice B.

¹⁶ Feira de Educação, Formação, Juventude e Emprego 2019.

de idade, que decidem prestar, de forma voluntária, o serviço militar efetivo nas Forças Armadas (MDN, 2001). Permite, deste modo, a “prestação de serviço efetivo em regime de contrato ou em regime de voluntariado” (MDN, 1999, p. 6542).

7.1.1. Planeamento de recursos humanos no Exército

A obtenção de RH, é um aspeto de extrema importância para o Exército, segundo o Coordenador de área de Repartição de RH da Divisão de Recursos do EME (EN#2), “está claramente situado ao nível estratégico dentro do Exército”, o que nos remete para o que foi referido no Capítulo 1 por Mações (2014) ao situar esta atividade de RH como fundamental dentro de uma organização. Ou seja, a estratégia de RH deverá estar alinhada a estratégia global da organização.

Na Diretiva do CEME 2017-2019, um dos Objetivos Estratégicos (OE) definidos está relacionado com os RH. O seu OE n.º 8 refere uma das prioridades do Exército é “melhorar a obtenção dos recursos do Exército” (CEME, 2016, p. 12). Em seguida, é traduzido num objetivo operacional (OO) que consiste em “melhorar a obtenção e gestão de recursos humanos do Exército” (CEME, 2016, p. 12), e que se concretiza na seguinte linha de ação: “desenvolver atividades que permitam alargar o universo recrutável, incluindo a comunidade portuguesa da diáspora e o serviço militar feminino” (CEME, 2016, p. 22).

De acordo EN#2, “na atual Diretiva estratégica do Exército 2019 - 2021, as áreas dos RH, (...) constituem áreas prioritárias para o Exército, sendo que os RH continuam a ser o ativo mais importante e valioso do Exército, cuja estabilidade importa promover e preservar de forma sustentada”. Esta preocupação é traduzida num OE em que o Exército deve “assegurar recursos estáveis e suficientes para possibilitar a implementação da estratégia definida, com base na estabilidade dos recursos críticos” (CEME, 2016, p. 22), e subsequente preconizado ao nível do OO “maximizar a obtenção e gestão de recursos humanos” (CEME, 2016, p. 22).

Para se concretizar estes objetivos o “Exército considera que as suas U/E/O, e os seus militares são agentes de divulgação do serviço militar, e, portanto, de recrutamento, através das suas ligações locais, protocolos, sociais e pessoais, contribuindo para a angariação de candidatos” (CEME, 2015, p. 3). O que nos remete o que foi referido no Capítulo 3 por Chiavenato (2009) ao referir que toda organização deve estar empenhada de forma direta ou indireta, no processo de recrutamento. Segundo o Chefe da Secção de Recrutamento da RR (EN#4) “o Exército tem no seu Comando do Pessoal a entidade

primeiramente responsável por planejar as atividades de divulgação. Tem um plano anual de divulgação do serviço militar onde se enquadra a estratégia de comunicação que tem como objetivo sistematizar e integrar todas as ações de divulgação do serviço militar”. O EN#4 reforça que “a RR faz o planeamento anual, e neste são inscritas as necessidades do Exército em termos efetivos e depois trabalha-se para satisfazer estas necessidades no âmbito do recrutamento e que nos fazemos é divulgação e recrutamento.”

Síntese do Subcapítulo

Os RH são prioridade para o Exército, o que nos permite dar resposta a PD 1 **“Qual é a atual estratégia de recursos humanos adotada pelo exército português para efeitos de recrutamento?”**, o que se pode apurar é que o Exército tem a sua estratégia e é claramente definida através de Objetivos Estratégicos explanados na sua Diretiva Estratégica. Este documento que está no nível estratégico do Comando do Exército, materializa a orientação do Dirigente máximo da organização - o CEME, estabelecendo a sua intenção num período de tempo correspondente ao seu mandato que normalmente são 3 anos, nas suas mais variadas áreas e, igualmente, na área dos RH.

O Exército considera que as suas U/E/O e os seus militares são agentes de divulgação do serviço militar e de recrutamento. Para cumprir este objetivo de recrutamento, o Exército tem no seu Comando do Pessoal a entidade primeiramente responsável por planejar as atividades de divulgação. Esta entidade elabora um plano anual de divulgação do serviço militar onde se enquadra a estratégia de comunicação e tem como objetivo sistematizar e integrar todas as ações de divulgação do serviço militar.

7.1.2. Estrutura do recrutamento no Exército

Segundo o EN#4 o “Comando do Pessoal tem na sua dependência a DARH, que por sua vez é constituída por várias repartições. A RR faz parte da DARH, sendo que esta constitui-se como entidade responsável para a coordenação do processo de recrutamento e divulgação do Exército”. De acordo com a EN#7 (Chefe da Secção Web da RR), “a RR é constituída por quatro secções que são: a Secção de recrutamento, a Secção de programação e controlo, a Secção comunicação, imagem e marketing, a Secção de programação e controlo e a Secção Web”.

A EN#7 refere que dentro do Exército as entidades que intervêm no processo de recrutamento são a DARH, a RR, os CR, os GCS, como resume a figura n.º 5. O EN#4 refere que em termos estruturais, “as unidades mais pequenas que são os Gabinetes de Atendimento ao Público (GAP’s), (...) estes GAP’s estão em várias unidades do Exército Português, e são 15 GAP’s na totalidade. Dependem hierarquicamente das U/E/O que estão inseridas, mas dependem tecnicamente de dois CR’s”.

Aos CR’s compete a divulgação da prestação do serviço militar e dos concursos de admissão para o regime de contrato e voluntariado, é sua tarefa também executar operações de recrutamento (MDN, 2015). O Chefe da RR (EN#3) descreve que “existem dois Centros de Recrutamento no Exército: o CR de Lisboa e o CR de Vila Nova de Gaia”.

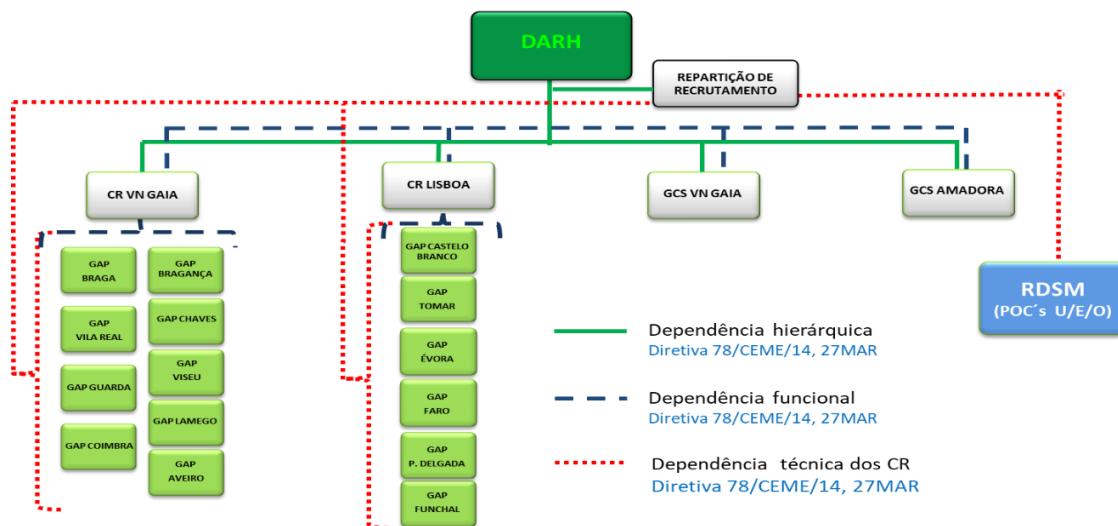


Figura n.º 4 - Estrutura de divulgação e recrutamento do Exército

Fonte: DARH (2015).

Faz parte das atribuições da RR a elaboração do Plano de Divulgação do Serviço Militar do Exército, que “íntegra todas as atividades previstas de divulgação do serviço militar a todos os militares e civis das respetivas U/E/O, para se constituírem como agentes de divulgação” (DARH, 2015. p.4). Também elabora anualmente o plano de necessidade de formação, integrando os planos setoriais, e providencia a realização dos cursos de atendimento Público, orientação profissional e informação (DARH, 20015).

No entanto, o Chefe da Secção de Comunicação Imagem e Marketing da RR (EN#6) considera que dentro da estrutura de recrutamento se os GAP’s dependessem hierarquicamente dos CR’s haveria maior capacidade de influência nos divulgadores e as equipas de divulgação talvez fossem mais eficientes.

Síntese do subcapítulo

Para cumprir os seus objetivos no que concerne o recrutamento, o Exército tem na sua estrutura, o Camando do Pessoal, este por sua vez tem na sua dependência a DARH, que é composta por várias repartições, onde se insere a RR, a que compete a elaboração do Plano de Divulgação do Serviço Militar do Exército, a RR tem sobre sua dependência técnica dois CR's e dois GCS, para cumprir com as suas atribuições os CR's sobre sua dependência técnica 15 GAP's que estão em várias U/O/E do Exército que interagem diretamente com o publico.

7.1.3. Divulgação

Uma organização quando quer comunicar, tem de saber quem é constitui o seu público alvo, de modo a adotar uma estratégia que melhor se adequa a este público. Para que os jovens ingressem no Exército, torna-se necessário, conforme refere o Subchefe do CR de VNG (EN#10), que o Exército aposte na publicidade e no marketing, tem de abrir as “portas” ao exterior, de modo a dar a conhecer aos cidadãos a sua importância para o país, tanto em território nacional como no estrangeiro.

No que diz respeito a estratégia de marketing, o EN#6 explica que “o Exército utiliza uma estratégia de marketing que combina instrumentos com presença física de militares a fazerem divulgação, com a presença *online* na *internet*”. Como foi referido no Capítulo 3 uma das fontes de recrutamento é precisamente a *internet*. A EN#7 reforça que “a presença *online* materializa-se com: as redes sociais, nomeadamente o Instagram¹⁷ que atualmente tem 17,9 mil seguidores; o Facebook¹⁸ com 57 109 gostos; o Youtube¹⁹ com 6 592 subscritores; e o *site* do Exército na parte específica do recrutamento”. O Adjunto da Secção Web da RR (EN#9) salienta que “o Exército tem estado a apostar em anúncios pagos porque (...) consegue-se controlar melhor quem é que queremos que determinada mensagem chegue, através da segmentação do público alvo”.

Considerando o estudo realizado por Branco (2017), comparando com os valores atuais, pode-se verificar que no Facebook o número de “gostos” na página de recrutamento duplicaram, no Youtube os subscritores triplicaram. Ou seja, de uma forma geral há uma

¹⁷ Disponível em <https://www.instagram.com/exercitorecrutamento>, visitado em 24/03/2019 às 21:09.

¹⁸ Disponível em <https://www.facebook.com/ExercitoRecrutamento>, visitado em 04/01/2019 às 21:33.

¹⁹ Disponível em <https://www.youtube.com/channel/UC6W8hHiEGFFckyKidv6Zdaw> ao, visitado em 04/01/2019 às 22:19.

grande evolução de pessoas que visualizam as redes sociais destinadas ao recrutamento do Exército.

As redes sociais têm tido cada vez mais um papel relevante no que concerne ao recrutamento. Segundo o EN#3 “a estrutura física não recruta tantos candidatos quanto a estrutura *online*, (...) uma vez que cerca de 80% das candidaturas são feitas *online*, mas não há dúvida que a estrutura física tem de existir para fazer a divulgação”. Mas uma vez destaca-se o enorme potencial do e-recrutamento, que foi abordada no capítulo 3, que Boydell (2000) considera como sendo a “revolução do processo de recrutamento”.

Segundo a EN#7 a “RR desenvolveu um *Spot* publicitário que será divulgado na televisão ao abrigo da publicidade institucional, nas salas dos cinemas antes dos filmes (...), será divulgar no metro do Porto, (...) o Exército tem estado a desencadear campanhas diretas e direcionada só para o sexo feminino uma vez que uma das orientações da Cadeia de Comando é aumentar o efetivo do sexo feminino para 10%”.

O EN#6 refere que “a presença física, baseia-se em equipas de divulgação que vão a escola, vão ao Instituto de Emprego e Formação Profissional, vão a feiras e em locais em que os grupos de jovens. As escolas, de forma organizada, coordenam com as unidades militares de forma a participarem em algumas atividades”.

De acordo com a EN#7 as “Unidades realizam eventos que permitem a divulgação do serviço militar, desde Regimentos de “portas abertas” que é uma diretiva do CEME que prevê a abertura dos Regimentos a população em geral, desde infantários que queiram visitar o Exército entre outras instituições”.

Quanto ao “passa-a-palavra”, todos os entrevistados são unânimes em relevar a sua importância para a Instituição, tendo em conta o impacto da mesma no processo do recrutamento. O EN#2 e o EN#10, concordam na ideia de que os militares são os maiores divulgadores do Exército, sendo que o EN#6 realça a importância da comunicação interna de modo a sensibilizar os militares. Esta ideia é reforçada pelo que o EN#3 que afirma: “é do conhecimento dos gestores que, quantos mais satisfeitos os militares saírem para ingressar o mercado de trabalho, irão com uma mensagem positiva e cativadora com vista a atrair os futuros candidatos”.

Ainda no que diz respeito a divulgação, importa referir ao nível do Ministério da Defesa Nacional, a DGRDN é quem coordena com os três ramos das FFA o Dia da Defesa Nacional (DDN). Em relação a esta iniciativa, o Delegado do Exército para o Dia da Defesa Nacional (EN#5) realça que é o “único dever militar é que todos os cidadãos são obrigados”. De acordo com o EN# 2, estas ações de divulgação feitas pela DRGDN no DDN, “de uma

forma indireta acabam por concorrer com a divulgação do Exército. Não existe uma articulação direta com as ações do Exército”. Contudo, o EN#10 reforça que “não é permitido fazer recrutamento no DDN”.

Para que o processo de divulgação seja mais eficaz, o EN#6 realça a necessidade do Exército, ao nível de recrutamento, “comunicar através dos órgão de comunicação social e através dos jornalistas, tendo em conta a sua grande capacidade de influência na opinião publica, quer nos jovens, quer nos pais dos jovens e nos restante familiares do jovens, porque qualquer “produto” vende melhor sendo os outros a falarem dele do que sendo a própria organização a falar do seu próprio produto”.

Quanto aos meios de interação com os candidatos, Segundo EN#7 “o Exército utiliza os seguintes meios: a Linha Verde do Recrutamento, e-mail do recrutamento, portal de recrutamento *internet*, presença nas redes sociais”.

Síntese do Subcapítulo

Análise do presente subcapítulo permite-nos dar resposta a PD2: **“De que forma é que o Exército Português comunica o seu produto e que estratégias de marketing adota para atingir os objetivos da organização?”**. Dos dados recolhidos, pode-se constatar que o Exército utiliza uma estratégia de marketing que combina instrumentos com presença física de militares no terreno a realizarem ações de divulgação, e com a presença *online* através da *internet*. Sendo que os principais divulgadores do serviço militar são os efetivos, uma vez que a imagem que a sociedade tem da instituição não depende apenas da divulgação que é pela estrutura de divulgação de Exército, o “passa-a-palavra” tem sido se revelado como uma das formas mais eficiente e eficaz de se fazer a divulgação.

7.1.4. Incentivos

Segundo o EN#2, os incentivos fazem parte de um diploma legal designado Regulamento de Incentivos para Prestação do Serviço Militar em RV/RC, recentemente atualizado²⁰. O regulamento de incentivos prevê, no essencial, os seguintes tipos de apoios: “apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais; apoios financeiros e materiais; apoios à inserção no mercado de trabalho; apoios sociais e familiares” (MDN, 2018).

²⁰ Ministério da Defesa Nacional (2018): Decreto-lei n.º 196/2018 de 11 de outubro de 2018: regulamento de incentivos para prestação de serviço em RV/RC, 1.ª série n.º 196 /2018 de 11 de outubro.

Quanto à formação, a EN#7 refere que a “formação certificada permite uma adequada transição para o mercado de trabalho, sendo que os militares em RC e RCE têm direito, anualmente acesso à formação profissional certificada com duração não inferior a 50 horas, os militares que tenham prestado serviço em RC por um período mínimo de 1 ano ou 4 em RCE podem se beneficiar de 10% de vagas para cursos no IEFP, podem ter o estatuto de trabalhador-estudante, 2,5% de vagas de acesso ao ensino superior, subsídio para pagamento de propinas de ensino”.

Quanto ao apoio à inserção no mercado de trabalho, o EN#2 refere que o “regulamento de incentivos prevê o apoio à criação do próprio emprego, programa de apoio à contratação de ex-militares que tenham prestado serviço em RV/RC e RCE, abate à idade em caso de candidatura a concursos na Administração Pública, acesso a emprego publico. Prevê 35% de um contingente mínimo do número total de vagas de para ingresso nos QP dos ramos das FFA e 35% em concursos para admissão de postos de trabalho nos mapas de pessoal civil das FFA, 30 % de vagas para ingresso na categoria de oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR), 30 % de vagas para ingresso na Policia Marítima, 25 % para o grupo de pessoal de apoio à investigação criminal da Policia Judiciária, 15% para ingresso de pessoal de investigação criminal da policia judiciaria, 25% para ingresso na carreira de Polícia Municipal, 25% para ingresso nas carreiras de Bombeiros profissionais Municipais, 25% para ingresso na carreira do corpo da Guarda prisional, 15 % para ingresso nos quadros da PSP, 15% para ingresso ao SEF, 15% para ingresso na carreira de inspeção do mapa de pessoal da ASAE e 30% para ingresso na carreira de guarda florestal”.

No que diz respeito aos apoios socais e familiares, o EN#2 refere que “as crianças a cargo de militares em RC/RV e RCE têm direito a 5% das vagas existentes nos estabelecimentos das redes públicas e privadas protocolada da educação pré-escolares, os militares me RV/RC e RCE e os respetivos agregados familiares têm direito a assistência médica , medicamentosa, hospitalar e de meios auxiliares de diagnóstico, consequentemente o tempo de serviço prestado conta para efeitos de cálculo da data de reforma e do montante da respetiva pensão”.

De acordo com o EN#2 os incentivos mais utilizados pelos militares são: admissão ao quadro especial de militares das FFA, o abate da idade cronológica para ingresso na função pública, a admissão ao quadro do pessoal civil das FFA, o acesso a formação e certificação profissional. Estes aspetos estão relacionados com as necessidades de segurança e autorrealização da pirâmide de Abraham Maslow abordadas no capítulo 2, uma vez que é

possível constar a partir dos incentivos mais utilizados, que os efetivos estão a procura se algo que lhes garanta segurança e autorrealização profissional.

Quanto ao vencimento, de acordo com EN#5 “um soldado que acaba de ingressar no Exército, recebe o salário mais baixo da Função Pública, isto é, nas primeiras 5 semanas recebe 193 euros, (...) depois do juramento de bandeira passa a receber 731,34 euros que inclui a remuneração base, acrescido do suplemento de condição militar, sendo este último o valor ilíquido”. O que vai em discordância com que foi referido no Capítulo 2 por Chiavenato (2004), que afirma a remuneração se constitui como fator fundamental para motivar e incentivar os funcionarias de qualquer organização.

Um soldado depois da sua formação, segundo o n.º 1 do artigo 7º do Decreto-Lei n.º 296/2009 de 14 de outubro, encontra-se na 1ª posição e no nível 3 da Tabela remuneratória única da Administração Pública²¹, acrescido do suplemento de condição militar que, quando comparado com os Guardas da GNR²² e os Agentes da PSP²³ que depois da formação se encontram na 1ª posição e no nível 7 da mesma tabela, acrescido dos vários suplementos, é muito inferior.

Síntese do Subcapítulo

Da PD3 “**Que incentivos são concedidos a um cidadão que pretende ingressar no Exército Português?**” extraiu-se que, os incentivos que são cedidos são os seguintes: apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais; apoios financeiros e materiais; apoios à inserção no mercado de trabalho e por último apoio sociais e familiares.

Quanto a remuneração um soldado que acaba de ingressar no Exército na sua formação recebe 193 euros durante as primeiras 5 semanas de formação que depois do juramento de bandeira passa para 731,34 euros sendo este último o valor ilíquido, que é um valor muito baixo quando comparado com a GNR e a PSP.

²¹ Ver Anexo C.

²² Como refere o artigo 19º do Decreto-Lei n.º 298/2009 de 14 de outubro, os militares da Guarda têm direito aos seguintes suplementos remuneratórios: Suplemento por serviço nas forças de segurança; Suplemento especial de serviço; Suplemento de ronda ou patrulha; Suplemento de escala e prevenção; Suplemento de comando; Suplemento de residência.

²³ Como refere no artigo 101 do Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de outubro, o pessoal policial tem direito aos seguintes suplementos remuneratórios: Suplemento por serviço nas forças de segurança; Suplemento especial de serviço; Suplemento de patrulha; Suplemento de turno e piquete; Suplemento de comando; Suplemento de residência.

7.1.5. Implementação do plano de recursos humanos

Segundo o EN#2 o plano de recrutamento já pressupõe um plano de divulgação. Além deste, inclui um plano de incorporações, elaborado pela Instituição e submetido à aprovação da Tutela. O EN#4 complementa dizendo que o plano de recrutamento do Exército apresenta as necessidades em termos de efetivos durante o período compreendido a um ano. Salienta que é necessário que haja autorização por parte do Governo para admissão de um determinado número de efetivos, e dada esta autorização por parte do Governo, a partir daí o Exército começa a preparar o plano de incorporações.

O EN#4 refere que para a materialização do plano de incorporações, todo o Exército é envolvido: primeiro o Comando do Exército, depois o Comando do Pessoal, a DARH, a Direção de Formação, e o Comando da Logística devido o fardamento, alimentação entres outros meios necessários. Na parte propriamente da incorporação, é envolvida a DARH, a Direção de Formação e a Direção do Serviço de Pessoal onde está inserida a Repartição de Abonos, sendo é responsável pelos vencimentos.

O EN#2 refere que neste plano anual, as incorporações de Praças têm sido feitas com uma periodicidade mensal, de modo a tentar-se reduzir o número de desistências dos candidatos enquanto esperam pela incorporação. Sendo que o EN#4 complementa dizendo que o Exército não faz incorporações no mês de julho e agosto devido às condições meteorológicas e no mês de dezembro. As datas de incorporação nas ilhas dependem do planeamento anual próprio. Estas incorporações podem ser para o contingente normal ou para contingente especial. As incorporações do contingente normal normalmente ocorrem no RI19, situado em Chaves, no RAME em Abrantes, ou no RI1, em Beja. Nas ilhas também se realizam incorporações, normalmente duas por ano, no Regimento de Guarnição do Funchal, em Agra do Heroísmo e em Ponta Delgado, nos respetivos polos de formação.

O EN#4 reforça que as incorporações relativas ao Contingente Especial são destinadas para as forças de operações especiais, paraquedistas e comandos. São realizadas nas unidades de operações especiais: Centro de Tropas de Operações Especiais, em Lamego, no Regimento de Comandos, em na Amadora, e no Centro de Tropas Paraquedistas, em Tancos.

Segundo o EN#10 explica que “o planeamento e as divulgações são propostos pelos CR’s um ano antes. A RR leva ao general DARH para a sua aprovação, sendo que é a RR quem controlam e agenda as datas para marcações das PCS e das orientações técnicas aos CR’s”.

De acordo com o Chefe do CR de Lisboa (EN#11), os CR's são constituídos por uma Secção de Reserva de recrutamento e reserva de unidade que trata de todos os processos individuais de todos os militares que estão no recrutamento e uma Secção de voluntariados que faz todas as operações de recrutamento, sendo que o EN#10 reforça que estas a equipa de divulgação são constituídas por um Oficial Subalterno, um Sargento e tem uma Praça com a função de condutor. Cada Secção de Voluntariado é constituída por têm 3 equipas.

Síntese do Subcapítulo

No que concerne a PD N° 4: **“De que forma é implementado o plano de recrutamento e quais os papeis dos principais atores?”**, importa referir que, o plano de recrutamento do Exército reflete as necessidades em termos de efetivos. Todos os anos, a Repartição do Pessoal Militar da DARH faz o levantamento das necessidades do Exército em termos de efetivos tendo em conta as oscilações (entradas e saídas). A partir daqui o plano já quantos militares serão necessários ingressar no Exército durante um período compreendido de um ano.

Na implementação do plano de recrutamento no Exército é envolvido o Comando do Exército e depois o Comando do Pessoal, a DARH, Direção de Formação, e o Comando da Logística. Na parte propriamente da incorporação restritas principais tarefas competem à DARH, à Direção de Formação e à Direção do Serviço de Pessoal devido ao processamento dos respetivos vencimentos.

7.1.6. Recrutamento no Exército

Como qualquer a outra organização, o Exército necessita de renovar, com passar do tempo, o seu quadro de efetivos. Para tal, torna-se fundamental que a instituição tenha um modelo de recrutamento que responda as exigências da instituição.

Tendo em conta o objetivo deste trabalho de investigação que consiste em caracterizar o sistema de recrutamento adotado pelo Exército, diagnosticando a forma como ele é planeado, executado e identificando as suas fragilidades atendendo aos resultados que alcança, para esta organização procurou-se a partir de entrevistas com os gestores RH dentro do Exército fazer a devida análise.

Segundo o EN#10 “um dos fatores principais que tem afetado o processo de recrutamento é o processo de retenção, porque o pessoal sai descontente e passa a palavra”.

Esta ideia é reforçada pelo EN#3 e pela EN#7 que assumem que o Exército tem um problema de recrutamento, mas tem ainda um maior problema de retenção dos efetivos. Este problema de retenção²⁴, segundo o EN#3, faz com cada vez seja necessário recrutar mais efetivos para o Exército.

A EN#7 realça que, para que o “Exército consiga incorporar um determinado número de Praças é necessário fazer 4 vezes mais candidaturas do que o número desejado, tendo em conta as perdas que sofre ao longo do processo. A partir do momento candidatura até às PCS, o Exército tem tido em média 20% candidatos a desistir, durante a incorporação 30% e depois 20% durante a formação”, como ilustra a figura 6. A este respeito, o EN#7 acrescenta: “para fazer face a esta situação fizemos incorporação mensais, (...) o objetivo é reduzir o tempo de espera dos candidatos depois da candidatura para serem incorporado de modo a não desistirem”.

A EN#7 salienta que “nas 5 primeiras semanas da formação inicial há maior perdas, uma vez que é durante este período que os militares não são obrigados a pagar uma indemnização ao Estado”.

A saída dos militares em RV/RC pode ocorrer de duas formas: o militar pode fazer a rescisão do contrato, no decorrer do período de vigência do contrato inicial, estando sujeito ao pagamento de uma indemnização ou o militar quando chega ao fim do período mínimo de duração de contrato não o renova, não estando sujeito ao pagamento de uma indemnização (Paquete, 2018).

Em relação a este problema, o EN#5 refere que: “a grande vulnerabilidade são as condições de trabalho que o Exército oferece, a distância, a quantidade de tarefas que ele tem de desempenhar, a fraca remuneração, o apoio social que não é o que os Praças estão a precisar e o facto de que muitas das vezes, o Exército não dar proximidade ao local onde ele reside”. Que vai de encontro com a Teoria das Expectativas desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom, que foi abordada no Capítulo 2.

Na opinião do EN#6, uma das vulnerabilidades no atual modelo de recrutamento está relacionado com a “formação dos militares que trabalham na área de *marketing*, uma vez que este militar já vem com formação específica, mas apesar disto, são contratados o que implica a qualquer momento poderão rescindir o contrato e a equipa irá desfazer-se”. Esta ideia é reforçada pelo EN#2 que refere que na área de *marketing* temos que ter pessoas especialistas uma vez que as tecnologias tem estado a evoluir muito rápido.

²⁴ Ver Anexo A.

O EN#11 sugere que a solução passaria por ter “uma estratégia Nacional por parte da Tutela em coordenação com outros Ministérios, em que o pessoal para ir para as forças e serviços de segurança era obrigatório passar para as FFA”.

O EN#4 refere que “um candidato que pretende ingressar no Exército pode fazer uma candidatura *online* através do *site* do Exército ou dirigir-se a um CR ou GAP, (...) em seguida será contactado por um Tutor. Este Tutor irá esclarecer as suas dúvidas, como atualmente as incorporações são feitas (...) em seguida fará os exames médicos, exames psicotécnicos”.

O artigo 45º do RLSM, alude que a prestação de serviço efetivo em RC compreende “a prestação de serviço militar voluntario por um período mínimo de dois e máximo de seis anos para satisfação das necessidades das FFA e eventual ingresso nos QP” (MDN, 2000).

Para categoria das Praças o candidato que é incorporado começa por frequentar o CFP, que normalmente tem a duração de 12 semanas, sendo dividida em 5 semanas de instrução básicas e 7 semanas de instrução complementar, após este período ficando o militar apto para integrar qualquer unidade do Exército (EME, 2007, p. 7). Após o período de formação os militares são colocados nas diferentes U/E/O do Exército.

As condições de admissão para ingresso ao curso de Praças são as seguintes: possuir no mínimo a 9º ano de escolaridade e idade compreendida entre os 18 aos 24 anos, ter altura mínima de 1,60m para o sexo masculino e 1,56 m para o sexo feminino e satisfazer os requisitos exigidos nas provas de classificação e seleção (Exército, 2019).

É condição especial de promoção ao posto de Segundo-cabo, a habilitação com Curso de Promoção a Cabo. Após um período mínimo de 12 meses de serviço militar efetivo e aproveitamento no Curso de Promoção a Cabo (Exército, 2019). A caracterização do modelo de recrutamento no Exército, é esquematizado na figura n.º 6 e apresentado sintetizado na tabela n.º 4.

Tabela n.º 4 - Recrutamento nas Forças Armadas da Espanha

Recrutamento	Divulgação	Presença física no terreno, internet e o “passa a palavra”
	Admissão	Nacionalidade portuguesa; Idade 18/24 anos; Ter aptidão psicofísica adequada; Possuir habilitações literárias adequadas (9º ano em diante).
	Classificação e Seleção	Provas de aptidão físicas;

		Teste de aptidão psicológica;
		Exames médicos;
		Entrevista de orientação.
Retenção	Aplicação	De acordo com a especialidade ou por imposição de serviço.
	Recompensa	Inferior ao ordenado mínimo.
	Progressão	Soldado/ 2º Cabo após 12 meses / 1º Cabo após 1 ano Cabo-Adjunto após 3 anos.
Reinserção	Incentivos	Formação certificada. CIOFE.

Fonte: Adaptado de Borges (2018).

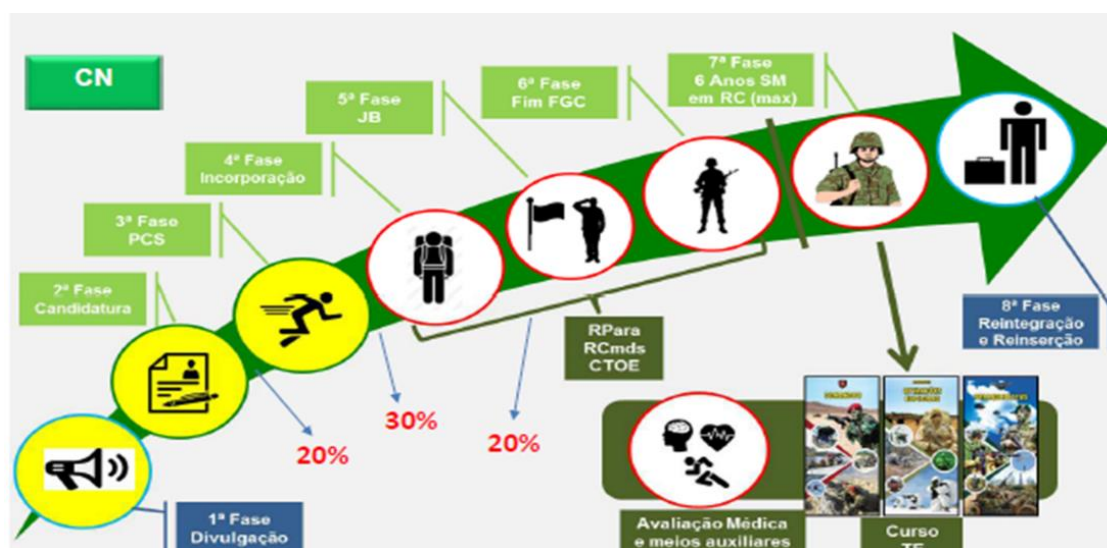


Figura n.º 5 - Processo de recrutamento no Exército

Fonte: Exército (2019).

Síntese do Subcapítulo

No que concerne a PD5 “**Quais as principais vulnerabilidades identificadas no atual modelo de recrutamento?**”, com base nos dados recolhidos pode-se constatar que, as principais vulnerabilidades identificadas que tem afetado o processo de recrutamento no Exército são: a difusão da imagem da Instituição, a fraca remuneração aos Praças, a distância do local de trabalho em relação o local de residência, desempenho de tarefas por parte das Praças em áreas pelas quais não foram contratados e por ultimo a falta de igualdade para usufruir do regulamento de incentivos tendo em conta U/E/O que o militar estiver colocado.

7.2. Análise SWOT

Uma análise SWOT permite aos gestores dentro de uma organização, determinar com mais clareza as suas prioridades, tendo em conta as ameaças e oportunidades existentes. O objetivo é identificar os pontos fracos e os pontos fortes com vista a reduzir os pontos fracos e potenciar os pontos fortes (Karatop, Kubat, & Uygun, 2018). Assim sendo, o Tabela 5 apresenta a matriz SWOT acerca do processo de recrutamento, onde está exposta os pontos fortes e fracos e consequentemente as oportunidades de melhorias e as ameaças face a análise feita.

Tabela n.º 5 - Processo de Recrutamento do Exército - análise SWOT

		Análise interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise externa	Oportunidades	Aproveitar <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento local de modo a colmatar as necessidades das unidades do sul. - As incorporações mensais para Praças. - Iniciativas publicitárias para comunicar com o público alvo: spot publicitário, site de internet, e redes sociais, -Diretiva do CEME tem como objetivo aumentar o efetivo a nível do sexo feminino a 10%, - Novo regulamento de incentivos. 	Desenvolver <ul style="list-style-type: none"> - Os militares que com formação específica em marketing serem contratados que implica que a qualquer momento a equipa desfaz-se, torna-se necessário a formação de militares dos QP na área de Marketing
	Ameaças	Combater <ul style="list-style-type: none"> - A distância em relação o local de residência. - Desempenho de tarefas em áreas pelas quais não foram contratados. - Falta de igualdade para usufruir do regulamento de incentivos tendo em conta U/E/O que o militar estiver colocado. 	Melhorar <ul style="list-style-type: none"> - Retenção. - A fraca remuneração.

Fonte: Elaboração própria.

Síntese do Subcapítulo

Feita a análise SWOT estamos em condições de responder a PD N.º 6: **“O modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português tem satisfeito as necessidades de Instituição?”**. Analisando esta questão, é possível aferir que o atual modelo não tem satisfeito na sua totalidade as necessidades da instituição, uma vez que o número de Praças

incorporados tem vindo a diminuir com passar do tempo²⁵, como ilustra a figura nº 7. O que está na base deste problema é a falta competitividade que o Exército neste momento tem, quando comparado com outras instituições tais como a GNR, a PSP.

Todavia, o Exército tem feito um esforço no sentido de melhorar estas condições. Em 2018, melhorou a sua forma de comunicar com o público alvo de recrutamento, e na forma como lida com os militares.

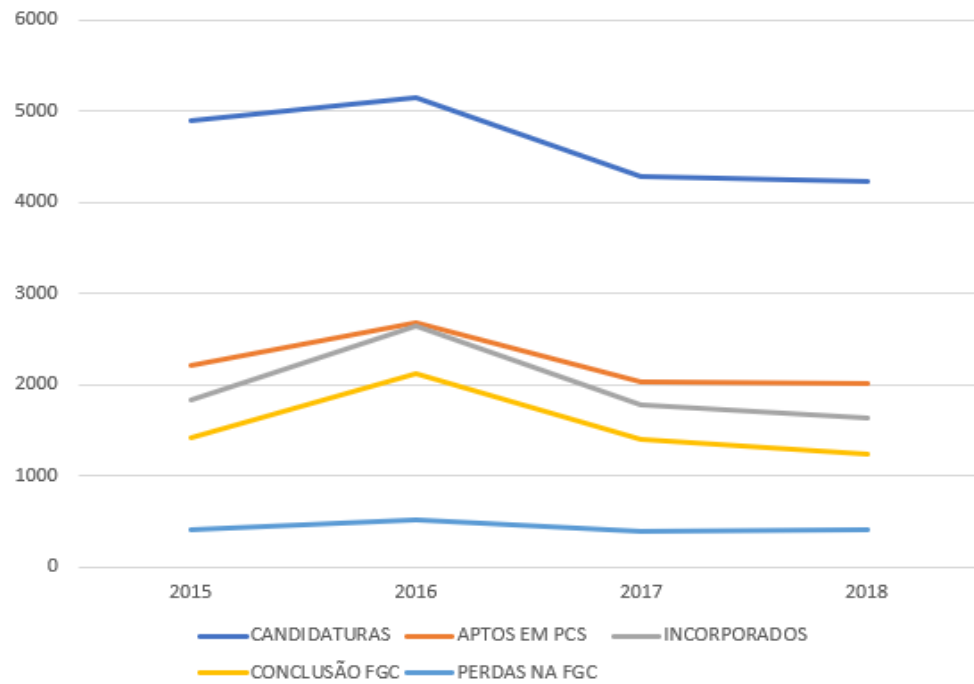


Figura n.º 6 - Progressão das incorporações no Exército

Fonte: Exército (2019).

²⁵ Ver Anexo A.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente Trabalho de Investigação, desenvolvido com base nos princípios de investigação aplicada, teve como objetivo, caracterizar o sistema de recrutamento adotado pelo Exército Português, diagnosticando a forma como ele é planeado, executado e identificando as suas fragilidades atendendo aos resultados que tem alcançado para Instituição. Consequentemente, o principal contributo deste trabalho de investigação é identificar oportunidades de melhoria ao atual modelo que se encontra em vigor.

Face à crescente dificuldade em recrutar, principalmente no que concerne a categoria de Praças, foi definida uma PP, de modo a limitar o espectro de análise e a responder a seguinte questão de investigação: **“O modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português é adequado para suprir as necessidades da Instituição?”**.

Com o intuito de responder à questão inicialmente formulada, deu-se início a investigação, sendo que esta apoiou-se sobretudo na análise de diplomas legais em vigor nas FFA e em particular no Exército, em entrevistas a entidades que trabalham na área de recrutamento. Além destas ações, tendo em conta que se trata de um tema que já foi sujeito a diversos estudos, procedeu-se a análise de alguns estudos já realizados neste âmbito.

O raciocínio de base desta investigação privilegiou o método indutivo e tendo uma estratégia de investigação qualitativa (Saraiva et al., 2018). Para que fosse possível cumprir os objetivos inicialmente definidos, procurou-se responder a PP, dando inicialmente resposta as Perguntas Derivadas, com vista a identificar as principais vulnerabilidades no atual modelo de recrutamento e consequentemente, dar alguns contributos que possam melhorar o processo de recrutamento em particular a atração de candidatos para o Exército.

O aprofundamento da investigação sobre o processo de recrutamento no Exército, materializou-se através da recolha de dados: consulta da literatura de referência sobre o tema em livros e artigos científicos obtidos de diversas bases dados, entrevistas e observação participante, nas quais foram recolhidas informações através de dez inquéritos por entrevistas a Oficiais que desempenham funções diretamente ligada ao processo e recrutamento no Exército e uma Oficial que leciona a unidade de RH na Academia Militar.

Ao longo da investigação constatou-se que o Exército considera que as suas U/E/O e os seus militares são agentes de divulgação do serviço militar e de recrutamento. Tendo no seu Comando do Pessoal a entidade primeiramente responsável por planear as atividades de

divulgação. Esta entidade elabora um plano anual de divulgação do serviço militar onde se enquadra a estratégia de comunicação e tem como objetivo sistematizar e integrar todas as ações de divulgação do serviço militar.

No que concerne à divulgação, o Exército utiliza uma estratégia de marketing que combina instrumentos com presença física de militares no terreno a realizarem ações de divulgação, e com a presença *online* através da *internet*. Sendo que os principais divulgadores do serviço militar são os seus efetivos.

Quanto aos incentivos, estes são cedidos aos militares em RV/RC em particular as Praças, e são os seguintes: apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais; apoios financeiros e materiais; apoios à inserção no mercado de trabalho e por último apoio sociais e familiares.

Para a concretização do plano de recrutamento, na sua implementação no Exército é envolvido o Comando do Exército e depois o Comando do Pessoal, a DARH, Direção de Formação, e o Comando da Logística. Na parte propriamente da incorporação as principais tarefas competem à DARH, à Direção de Formação e à Direção do Serviço de Pessoal devido ao processamento dos respetivos vencimentos.

As principais vulnerabilidades identificadas que tem afetado o processo de recrutamento no Exército são: a difusão da imagem da Instituição, a fraca remuneração aos Praças, a distância do local de trabalho em relação ao local de residência, desempenho de tarefas por parte das Praças em áreas pelas quais não foram contratados e por último a falta de igualdade para usufruir do regulamento de incentivos tendo em conta U/E/O que o militar estiver colocado.

Após uma análise minuciosa a toda a informação recolhida, resultados demonstrados, torna-se possível obter uma resposta fundamentada e concisa à pergunta de partida **“O modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português é adequado para suprimir as necessidades da Instituição?”**.

Analisando esta questão, com base nos dados obtidos ao longo desta investigação, é possível aferir que o modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português não tem satisfeito as necessidades da Instituição, uma vez que não existe uma verdadeira “sintonia” entre o processo de recrutamento e o processo de retenção dos militares incorporados²⁶.

No Exército, o processo de recrutamento é afetado duplamente: por um lado, os militares que não terminam os seus contratos saem da Instituição descontentes, mesmo antes

²⁶ Ver Anexo A.

de terminarem os seus contratos, não se constituindo como “divulgadores” favoráveis para Instituição; por outro, a saída precipitada de efetivos, potencia o efeito de “bola de neve”, ou seja, os militares que continuam na Instituição, ficam mais sobrecarregados e a desmotivação é agravada. Por isso, a saída de militares além do esperado com o fim normal dos contratos, coloca uma maior pressão no processo de recrutamento.

Apesar do modelo ser funcional, não obstante carece de melhoria em alguns procedimentos, de modo a se adaptar às alterações que tem vindo a verificar-se na sociedade, em particular na população alvo de recrutamento. É essencial que se adotem medidas com vista a melhorar os incentivos, principalmente no que concerne à retenção e reinserção no mercado trabalho. Se estes aspetos forem cumpridos, constituirão fatores potenciadores para futuros candidatos.

Uma vez que a imagem que a sociedade tem da Instituição não depende apenas do processo de divulgação, inúmeros estudos demonstram que a maior fonte de recrutamento são os militares através do “passa-a-palavra”. É essencial que se adotam medidas de modo a criar melhores condições para os militares incorporados possam contribuir de forma favorável na divulgação da imagem do Exército. Sentindo-se integrados, valorizados e realizados com a profissão que exercem constituir-se-ão no futuro bons divulgadores do Exército de modo a aumentar a atração de candidatos pela instituição.

Limitações da Investigação

No decorrer desta investigação surgiram algumas dificuldades que, de certa forma condicionaram a realização do mesmo, tendo um impacto nos resultados obtidos, que passarei a citar nos parágrafos a seguir.

Dar uma perspetiva baseada apenas na visão a nível da gestão no que diz respeito ao recrutamento, sem a visão necessária dos efetivos em particularmente as Praças, tendo em conta os entrevistados abordavam o modelo de recrutamento como se não existissem lacunas.

Dado que o tema “Recrutamento”, no Exército Português é um tema que é encarado com uma certa sensibilidade, durante as entrevistas notou-se alguma reserva relativamente a opiniões da parte dos entrevistados, facto que constituiu um entrave para apurar outros aspetos relacionados com as vulnerabilidades no processo de recrutamento.

Desafios para Futuras Investigações

Tendo em conta os resultados obtidos da presente investigação e as vulnerabilidades identificadas, surgem áreas de estudo para investigações futuras.

Seria pertinente abordar o mesmo tema, mas tendo uma perspetiva mais profunda dos efetivos, em particular as Praças, e não apenas da gestão a nível de recrutamento.

Dos dados obtidos ao longo desta investigação pode-se constatar que o processo de retenção tem sido o principal fator que afeta o processo de recrutamento. Com base nesta relação seria ainda pertinente analisar que medidas deve o Exército fomentar de modo a reter melhor os efetivos atraídos.

Revela-se ainda pertinente averiguar a possibilidade de haver um convénio entre o Ministério da Defesa e o Ministério da Administração Interna, de modo a que todos os efetivos das Forças de Seguranças na categoria equivalente à de Praças no Exército, sejam pessoas que cumpriram pelo menos dois anos de cumprimento do serviço militar em RV/RC como possível solução para maior atração de efetivos pelas FFA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

Azevedo, A. & Azevedo, G. (2008). *Metodologia Científica: Contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos* (9ª Edição). Lisboa: Universidade Católica

Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas* (3ª Edição). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator* (3ª Edição). Lisboa: Dom Quixote.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. (7 Edição). Barueri, SP: Manole.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (8ª Edição). São Paulo: Atlas.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª Edição). Coimbra: Almedina.

Fortin, M. F. (2009). *O Processo de investigação: Da conceção à realização* (5ª Edição). Loures, Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.

Fortin, M. F. (1999). *O Processo de investigação: Da conceção à realização*. Loures, Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.

Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2000). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A. & Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª Edição). São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2008). *Metodologia Científica*. (5. Edição). São Paulo: Atlas.

- Megginson, L. C. & Mosley, D. C.; Pietri, & Paul H. (1986) *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Pergaminho, Lda.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico* (2ª Edição). Editora Feevale.
- JONES, G. R. (2010) *Teoria das organizações*. (6. Edição). São Paulo: Pearson.
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. P. (2005) *Comportamento Organizacional*. (11 Edição). São Paulo: Pearson.
- Rocha, J. A.O. (1997), *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral* (1.a Edição). Lisboa: Gradiva.
- Silva, E. M. & Estera M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (4. Edição) Florianópolis: UFSC.
- Silva, C. R. (2008) *Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. (2. Edição) São Paulo: Atlas.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (2.ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Legislação e Regulamentos

- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2000). Decreto-lei nº, 1ª série, nº 320-A/2000: Regulamento De Incentivos À Prestação De Serviço Militar Nos Regimes De Contrato (RC) E De Voluntariado (RV). *Diário da República*, 1ª série, nº I-A de 2000.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2000): Decreto-lei nº. 289/2000: Lei do Serviço Militar. *Diário da República*, 1ª série I-A de 2000.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014): Decreto-lei nº: Lei orgânica do Exército. *Diário da República*, 1ª série, n.º 186/2014.

Ministério da Administração Interna [MDI] (2014): Decreto-lei nº 298/2009: sistema remuneratório dos militares da Guarda Nacional Republicana, *Diário da República*, 1ª série, n.º 199/2009.

Ministério da Administração Interna [MDI] (2014): Decreto-Lei nº 299/2009, *Diário da República*, 1ª Série n.º 199/2009.

Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e da Administração Pública (2008): Portaria nº 1553-C/2008: Tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem funções públicas. *Diário da República*, 1ª série, n.º 252/2008.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2018): Decreto-lei nº 196/2018 de 11 de outubro de 2018: regulamento de incentivos para prestação de serviço em RV/RC, *Diário da República*, 1.ª série n.º 196 /2018.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2009): Decreto-lei nº 296/2009 Estrutura do regime remuneratório aplicável aos militares dos quadros permanentes (QP), em regime de contrato (RC) e de voluntariado (RV) dos três ramos das Forças Armadas. *Diário da República*, 1ª série, n.º 199.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2018): Portaria nº 254/2011: Regulamento de uniformes dos Militares do Exército. *Diário da República*, 1ª série, n.º 124/2011.

Artigos, Revistas e Teses

Bachman, J. G., Segal, D. R., Freedman-Doan, P. & O'Malley, P. M. (2000). Who chooses military service? Correlates of propensity and enlistment in the U.S. Armed Forces. *Military Psychology*, 12, 1-30.

Barney, J.B. (1991). "*Firm resources and sustained competitive advantage*", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120;

Branco, A. (2017). Predisposição para o ingresso nas forças armadas: um estudo sobre ações de recrutamento dirigido, Curso de Estado-Maior Conjunto, Instituto Universitário Militar, Lisboa.

Lawler (1990). Strategic pay- Aligning organizational Strategic and pay Systems. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Aboul-Ela, G. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business & Retail*

- Management Research, 9(1), 40–51. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=99401812&lang=de&site=ehost-live>
- Conjunto, C. D. E. E. (2017). Departamento De Estudos Pós-Graduados. <https://doi.org/10.1002/pen>
- Coradini, J. R. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal :, 55–78.
- Ecuador, C. N. de la R. del. (2009). Ley de personal de fuerzas armadas, (75), 1–37.
- Edmunds, T., Dawes, A., Higate, P., Jenkins, K. N., & Woodward, R. (2016). Reserve forces and the transformation of British military organisation: soldiers, citizens and society. *Defence Studies*, 16(2), 118–136. <https://doi.org/10.1080/14702436.2016.1163225>
- Hao, N. C. (2018). Is the empathy-induced motivation to help egoistic or altruistic : insights from the, 68(1), 140–161.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygün, Ö. (2018). Determining the Strategies on Turkish Automotive Sector Using Fuzzy AHP Based on the SWOT Analysis. *Sakarya University Journal of Science*, 1–1. <https://doi.org/10.16984/sofenbilder.298875>
- Lima, L. C., & Humanos, R. (2016). Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão Preliminary study about the capacity for innovation management practices and the role of human resources internal co, 391–407. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Liu, H. (2018). Innovation on Education and Training Mode of Human Resource Management Specialty in Colleges and Universities from the Perspective of Enterprise Simulation, 18, 3812–3818. <https://doi.org/10.12738/estp.2018.6.294>
- Luzzatto, L., Mehta, A., & Vulliamy, T. J. (2001). Glucose-6-phosphate dehydrogenase deficiency. *The Metabolic and Molecular Basis of Inherited Disease*, 45(March), 4517–4553.
- Mcdonnell, L., & Sikander, A. (2017). Skills and competencies for the contemporary human resource practitioner : a synthesis of the academic , industry and employers ', 51(1).
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources, 3(3).
- Paquete, O. A. (2018). a Retenção Dos Militares Nas Forças Armadas 1, VI, 333–356.
- Rasskazova, E., Ivanova, T., & Sheldon, K. (2016). Comparing the effects of low-level and high-level worker need- satisfaction : A synthesis of the self-determination and Maslow need theories, 541–555. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9557-7>
- Recruiting, A. & Thesis, M. (2016). Air force institute of technology, (March).

- Research Task Group HFM-10. (2007). Recruiting and Retention of Military Personnel (Recrutement et rétention du personnel militaire). Research And Technology Organisation (Vol. 323).
- Saraiva, A., Von Schwedler, M. & Fernandes, E. (2018). Toward Understanding and Using of Qualitative Research Methods in Management studies. *Proelium*, VIII(1), 7–39.
- Schreurs, B. & Syed, F. (1995). a Proposed Model of Military Recruitment, (May). Retrieved from <http://ftp.rta.nato.int/PubliC/PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107/TR-HFM-107-04A>.
- Tatzl, D. (2018). A higher-education teaching module for integrating industry content and language through online recruitment advertisements, 8(3), 643–672.
- Walsh, M. (2003). Teaching qualitative analysis using QSR NVivo. *The Qualitative Report*, 8(2), 251–256. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-2/walsh>.

Páginas de Internet

Belgian Defence. Acedido a 12/02/2019 em <https://www.mil.be/nl/luchtcomponent>

U.A Army, 2019. In Sítio de Publicação. Acedido a 13/02/2019 em <https://www.army>

Exército Português. Acedido a 20/03/2019 em <https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/categorias/pra%C3%A7as>

Exército Recrutamento. Acedido a 26/03/2019 em <https://www.youtube.com/channel/UC6W8hHiEGFFckyKidv6Zdaw>

Exército Recrutamento. Acedido a 26/03/2019 <https://www.facebook.com/ExercitoRecrutamento/>

Exército Recrutamento. Acedido a 26/03/2019 <https://www.instagram.com/exercitorecrutamento/?hl=pt>

Outras fontes

Exército Português (2016). Diretiva Estratégica do Exército 2017-2019.

Exército Português (2019). Diretiva Estratégica do Exército 2019-202.

APÊNDICES

Apêndice A - Desenho da Investigação

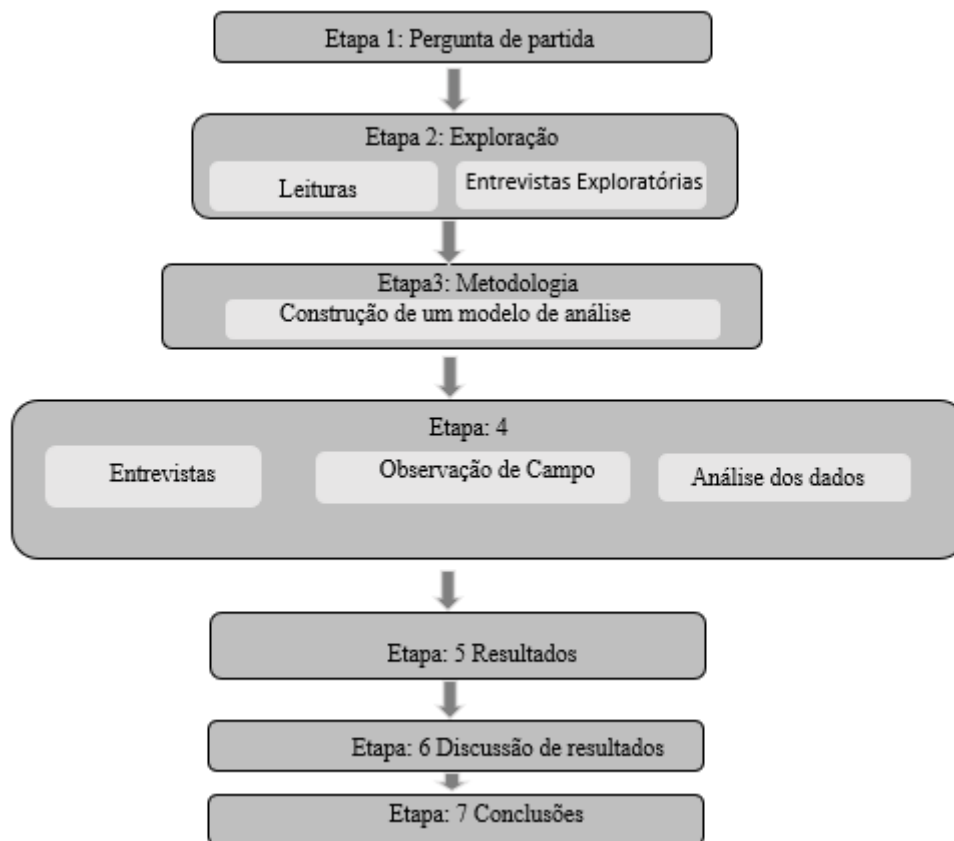


Figura n.º 7 - Desenho de Investigação

Fonte: Adaptado de Quivy & Campenhoudt (2008, p. 27).

Apêndice B - Mapa Resumo das Entrevistas realizadas

Tabela n.º 6 - Mapa resumo das entrevistas

Entidade	Nº Entrevista (EN)	Data	Função	Lugar da Entrevista	Resultado
Major Helga Lopes	EN #1	06/02/2019	Regente da UC GRH na AM	Academia Militar (Amadora)	Realizada, duração 42:33minutos
Major José Sequeira Maldonado	EN #2	11/02/2019	Coordenador de área RH da Divisão de Recursos do EME	Estado-Maior do Exército	Realizada, duração 42:33minutos
Coronel Álvaro Rosas	EN #3	21/02/2019	Chefe da Repartição de Recrutamento da DARH	Comando do Pessoal/DARH/ RR	Realizada, duração 39:22minutos
Tenente-Coronel Joaquim Pereira	EN #4	21/02/2019	Chefe da Secção de Recrutamento da Repartição de Recrutamento (RR)	Comando do Pessoal/DARH/ RR	Realizada, duração 58:43minutos
Tenente-Coronel Joaquim Cardoso	EN #5	21/02/2019	Chefe da Secção de Programação e Controlo da RR e delegado do Exército no Dia da Defesa Nacional	Comando do Pessoal/DARH/ RR	Realizada, duração 30:33minutos
Tenente-Coronel Paulo Rainha	EN #6	21/02/2019	Chefe da Secção de Comunicação Imagem e Marketing da RR	Comando do Pessoal/DARH/ RR	Realizada, duração 36;39 minutos
Major Alexandra Sofia Nascimento	EN #7	21/02/2019	Chefe da Secção Web e Adjunta da Secção de Comunicação Imagem e Marketing da Repartição de Recrutamento	Comando do Pessoal/DARH/ RR	Realizada, duração 50:33minutos
Major José Carvalho	EN #8	21/02/2019	Adjunto da Secção de recrutamento da Repartição de Recrutamento	Comando do Pessoal/DARH/ RR	Realizada, duração 46:15minutos
Alferes RC João Franco	EN #9	21/02/2019	Adjunto da Secção Web da RR	Comando do Pessoal/DARH/ RR	Realizada, duração 20:10minutos
Major Pedro França	EN #10	01/03/2019	Chefe das Secções de Voluntariado do Cento de Recrutamento (CR) de Vila Nova de Gaia	Centro de Recrutamento de Vila Nova de Gaia	Realizada, duração 50:43minutos
Tenente-Coronel Ricardo dos Santos	EN #11	07/03/2019	Chefe do Centro de Recrutamento de Lisboa	Centro de Recrutamento de Lisboa	Realizada, duração 53:33minutos

Fonte: Elaboração Própria.

Apêndice C - Perguntas para o Guião de Entrevista

Tabela n.º 7 - Perguntas do Guião de Entrevista

Objetivos geral	Pergunta de partida	Objetivos específicos	Perguntas Derivadas	Perguntas para o guião de entrevista
Caraterizar o sistema de recrutamento adotado pelo Exército Português, diagnosticando a forma como ele é planeado, executado e identificando as suas fragilidades atendendo aos resultados que alcança para esta organização.	É o modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português é adequado para suprir as necessidades da Instituição?	Objetivo específico nº1: Caracterizar o planeamento da gestão de recursos humanos do Exército Português.	1.Qual é a atual estratégia de recursos humanos adotada pelo exército português para efeitos de recrutamento?	1. Qual é a atual estratégia de recursos humanos adotada pelo Exército português para efeitos de recrutamento?
				2.Qual é a estrutura orgânica que atualmente o Exército Português possui em termos de recrutamento? Como é que os vários elos se interligam? É esta estrutura suficiente e adequada para corresponder aos atuais desafios que são lançados em termos de recrutamento?
				3. É atual estratégia de recursos humanos flexível diante das oportunidades, desafios e mudanças presentes no mercado de trabalho?
		Objetivo específico nº2: Caracterizar as estratégias de marketing e de comunicação adotadas pelo Exército Português.	2.De que forma é que o Exército Português comunica o seu produto e que estratégias de marketing adota para atingir os objetivos da organização?	1.Como é feita a divulgação do Exército para os cidadãos e qual é a estratégia que o Exército utiliza para a atração dos jovens para ao Exército? 3. Tendo em conta que os praças são os maiores divulgadores do Exército, que preocupação tem os gestores quanto a imagem que os mesmos passam para a sociedade no fim do contrato ou quando estes rescindem o contrato? 4. Para além da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, existe um órgão dentro do Exército responsável pela divulgação?

		Objetivo específico nº3: Caracterizar o regime de incentivos oferecidos aos cidadãos para o ingresso no Exército Português.	3. Que incentivos são concedidos a um cidadão que pretende ingressar no Exército Português?	1. Que incentivos são concedidos a um cidadão que pretende ingressar no Exército Português?
				2. O incentivo oferecido ao cidadão tem se revelado suficientes para atração dos cidadãos para ingresso no Exército?
				3. Existe algum estudo a ser realizado de modo a atribuir mais ou melhores incentivos aos praças a ingressarem no Exército?
		4 - Caracterizar a implementação do Plano de Recursos Humanos, em particular, o recrutamento, identificando as funções do recrutador e a forma como executa as tarefas de recrutamento.	4. De que forma é implementado o plano de recrutamento e quais os papéis dos principais atores?	1. Existe um plano de recrutamento no Exército? Se sim, este plano de recrutamento é flexível tendo em conta as alterações do mercado?
				2. Quais são as entidades que intervêm neste plano de recrutamento e quais são os seus papéis?
		5 - Verificar se o modelo de recrutamento utilizado pelo Exército Português satisfaz as necessidades da instituição.	5. Quais as principais vulnerabilidades identificadas no atual modelo de recrutamento?	2. Quais são as vulnerabilidades identificadas no atual modelo de recrutamento?
				2. Que medidas devem ser desenvolvidas de modo a reduzir tais vulnerabilidades?
		6 - Propor melhorias ao atual modelo adotado pelo Exército Português.	6. O modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português tem satisfeito as necessidades de instituição?	1. Que ações deve o Exército fomentar de modo a atrair mais efetivos?
				2. Atendo à realidade da sociedade atual, que alterações são expecáveis que sejam introduzidas no atual modelo?

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice D - Análise das Entrevistas realizadas

Tabela n.º 8 - Análise de Conteúdo das entrevistas realizadas

Perguntas Derivadas	Categorias de primeira ordem	Categoria de segunda ordem	Entrevistado	Respostas obtidas dos entrevistados
1.Qual é a atual estratégia de recursos humanos adotada pelo Exército português para efeitos de recrutamento?	Estratégia de RH	1.Qual é a atual estratégia de recursos humanos adotada pelo Exército português para efeitos de recrutamento?	N. º2 Major José Maldonado	<p>“O Exército tem a sua estratégia e é claramente definida num documento que se chama diretiva estratégica (...) a quem lhe chame diretiva de comando (...) diz aquilo que pretende normalmente para um período de tempo correspondente ao mandato do CEME que normalmente são 3 anos, (...) nas suas mais variadas áreas e na área onde se inclui naturalmente os recursos humanos”.</p> <p>“(…) cada OCAD do Exército a partir desta diretiva faz a sua própria diretiva, que basicamente como se fosse restabelecer a missão. O CEME diz o que é prioritário e o Comando do Pessoal emite a partir desta, a sua diretiva e vai detalhar um pouco mais, o que tem que fazer para cumprir o seu objetivo estratégico”.</p> <p>“Na diretiva de 2017/2019, (...) este previsto que um dos objetivos estratégicos era melhorar a obtenção e gestão dos recursos do Exército, (...) tem um objetivo operacional que detalha mais este objetivo estratégico que diz que era melhorar a obtenção e gestão dos recursos humanos do Exército. Tem uma linha de ação que é desenvolver atividades que visam alargar desenvolver um Exército recrutável incluindo a comunidade Portuguesa na diáspora e o serviço militar feminino, (...) decorre da estratégia em que os RH são prioridades para o Exército, (...) diz claramente que os RH continuam a ser os recursos prioritários e mais valiosos, (...) é importante que haja uma estabilidade neste domínio e que se consiga preservar de forma sustentável os RH”.</p>

			N. 4 Tenente-Coronel Pereira	<p>“(…) no ano de 2018, verificou-se muitas alterações e uma aposta clara do Exército nas redes sociais, (…) atualmente é possível verificar isto, se formos ao Instagram do Exército ou ao Facebook do Exército e procura comunicar de forma apelativa aos jovens, (…) o Exército não comunica só com este indivíduo, também pensa em comunicar de outras formas, (…) isto é, a partir dos seus efetivos desde o CEME até ao militar mais moderno, para que cada um ao seu nível no nível passe uma mensagem de coisas da atual realidade do Exército ao seu amigos e conhecidos, para que dentro da organização cada efetivo seja um recrutador (…)”.</p> <p>“O Exército entende que recrutar é um dever de cada um dos seus efetivos, e também procura nas suas mensagens forma de comunicar com as famílias, (…) o Exército tem no seu CMD do Pessoal que é a entidade Primeiramente responsável por planear as atividades de divulgação (…) tem um plano, planos anual de divulgação do Serviço militar e este plano se enquadra na estratégia de comunicação tem objetivo de sistematizar e integrar todas as ações de divulgação do serviço militar (…) são os gabinetes de atendimento ao público que fundamentalmente contactam a população estes estão em sítios estratégicos e bem localizados”.</p>
		2.Qual é a estrutura orgânica que atualmente o Exército Português possui em termos de recrutamento? Como é que os vários elos se interligam? É esta estrutura suficiente e adequada para corresponder aos atuais desafios que são lançados em termos de recrutamento?	N. 4 Tenente-Coronel Pereira	<p>“O Comando do Pessoal tem na sua dependência a DARH e a DARH tem uma tem na sua dependência várias repartições, a RR é uma destas repartições e como próprio nome indica a RR faz recrutamento e também faz divulgação, dentro da RR, a secção “(…) que executa as operações de recrutamento é a secção de recrutamento”.</p> <p>“(…) em termos estruturais, (…) as unidades mais pequenas que são os GAP’s estes Gaps temos no continente e nas ilhas, nos Açores temos o GAP de Ponta Delgada, na Madeira temos o GAP de Funchal e depois temos em várias unidades do Exército Português, são 15 GAP’s na totalidade”.</p> <p>“(…) hierarquicamente dependem do regimento, e estão sedeadas ao longo de todo o país, estes GAP’s dependem hierarquicamente das unidades mas dependem tecnicamente de dois centros de recrutamentos, que são o CR de Lisboa e o CR do Porto, (…) temos dois gabinetes de Classificação e Seleção, nas ilhas os Gaps também podem ser transformados e Gabinetes temporários de</p>

				<p>Classificação e seleção que são acionados só quando é necessário, (...) quando há candidatos suficientes quer na Madeira quer nos Açores estes gabinetes são acionados para os candidatos das ilhas não tenham que se deslocar para o continente de modo a evitar despesas desnecessárias e deslocamentos desnecessários”.</p> <p>“(…) os gabinetes de classificação e seleção um esta em VNG e outro na Amadora fazem as provas de classificação e seleção dos candidatos para o serviço militar.”</p> <p>“(…) toda esta estrutura funciona muito bem, toda esta estrutura esta dinamizada nunca esta ao máximo, podemos sempre melhorar, podemos sempre fazer mais e melhor (...) hoje nos julgamos que estamos a fazer o melhor, mas amanhã pode surgir uma coisa nova e nos voltamos a fazer mais e melhor”.</p>
			N. 3 Coronel Álvaro Rosas	<p>“Nos temos a DARH com a RR e os gabinetes de classificação e seleção, depois temos os GAP’s e os Centros de recrutamentos, (...) temos os GAP’s espalhados pelo país que são orgânicas as unidades nos somos mais e estão sobre a nossa autoridade técnica e funcional”.</p> <p>“estamos convencidos que a estrutura está bem, (...) há alterações a fazer na estrutura que existe que se trata da realocação de alguns gabinetes e devíamos se calhar melhorar os procedimentos, (...) a estrutura física não recruta tantos candidatos quanto a estrutura <i>online</i>, uma vez que cerca de 80% das candidaturas são feitas <i>online</i>, mas não há duvida que a estrutura física tem de existir para fazer a tal divulgação”.</p> <p>“(…) o que é feito localmente obriga que exista esta estrutura para tirar duvidas, (...) cada candidato tem um tutor que é nomeado pelos GAP’s, portanto tem que haver uma diversidade da localização no território nacional, a estrutura está bem o que se pode melhorar são procedimentos e a localização dos GAP’s”.</p>
			N. 7 Major Alexandra Sofia Nascimento	<p>“A DARH tem várias repartições, (...) temos a repartição de recrutamento, (...) a secção de recrutamento, a secção de avaliação e controlo imagem, marketing e web e depois temos os CR’s, os CR’s dependem só da RR tecnicamente, os GAP’s que temos estão espalhados por todo o país e dois gabinetes de</p>

				classificação são 15 GAP's no total, (...) todas as unidades também trabalham para o processo de divulgação”.
			N.º 10 Major Pedro França	“(…) a equipa de divulgação tem um oficial subalterno, tem um sargento e tem uma praça que é o condutor, assim é composta uma equipa de divulgação a secção de voluntariado tem 3 equipas neste momento”.
			N.º 11 Tenente-Coronel Luís Santos	<p>“O CR de Lisboa é composto por uma secção de reserva de recrutamento e reserva de unidade, que trata de todos os processos individuais de todos os militares que estão no recrutamento tem haver com a parte mais burocrática, (...) temos uma secção de voluntariados, (...) que faz todas as operações de recrutamento.”</p> <p>“Sim, a estrutura está bem montada, (...) quanto aos divulgadores é misto, temos pessoal do QP e RC, a maior parte é pessoal do RC”.</p>
2. De que forma é que o Exército Português comunica o seu produto e que estratégias de marketing adota para atingir os objetivos da organização?	Estratégia de Marketing	1 - Qual é a que estratégias de marketing adotada pelo Exército Português para efeitos de recrutamento	N.º 1 Major Helga Lopes	“A estratégia de Marketing adotada pelo Exército para efeitos de recrutamento está muito virada para a informatização, (...) a atração dos jovens pelas redes sociais, pelos meios de comunicação social, (...) existe uma grande aposta a nível das redes sociais”.

			<p>N. °6 Tenente-Coronel Paulo Rainha</p>	<p>“O Exército utiliza uma estratégia de marketing que combina instrumentos com presença física de militares a fazerem divulgação com a presença online na internet nomeadamente no Instagram, Facebook e Youtube e também a presença no nosso portal de Internet, (...) na presença física ou seja offline, baseia-se em equipas de divulgação que vão às escolas, vão ao instituto de emprego e formação profissional, vão a feiras e em locais em que os grupos de jovens, escolas de forma organizadas coordenam com as unidades militares de forma a participarem em algumas atividades”.</p> <p>“(...) o ano de 2018 realizamos 273 atividades de divulgação em escolas, fizemos 219 atividades de divulgação no instituto de emprego e formação profissional relativamente a feiras estivemos presentes em 384 feiras”.</p> <p>“(...) online, temos uma pagina na Internet que se pretende esteja sempre atualizada com informação para os jovens consultar, por exemplo divulgamos quais são as condições necessárias para concorrer, que preparação física tem que ter, também divulgamos um plano de treino para que os jovens possam se prepara antes de vir as nossas as nossas provas físicas, (...) o objetivo é dar-lhes a informação toda para que quando decidam vir para o Exército tenham toda informação, para alem da internet temos também uma presença diária nas redes sociais, nomeadamente no Instagram, Facebook e Youtube”.</p> <p>“(...) no dia-dia colocamos informações sobre os militares, (...) para cativar os jovens a seguir a nossa pagina tentamos publicar coisas, assuntos que seja atrativos para os jovens , que tenham haver com o dia mundial de uma determinada atividade, as vezes lançamos desafios interativos, (...) através das publicações das redes socais consigamos direcionar os jovens para nossa pagina de Internet onde tem mais informação, ao nosso portal e também para nossa pagina de candidatura online”.</p>
--	--	--	---	---

			N. 07 Major Alexandra Sofia Nascimento	<p>“A divulgação é feita com base em dois procedimentos: online e offline. Online é tudo que são redes sociais e o site do Exército na parte específica do recrutamento e depois a nível de todas as unidades e GAP’s fizemos todos os anos o plano anual de divulgação, (...) os GAP’s e CR’s vão as escolas, vão aos institutos de emprego fazer palestras que são feitas pelos GAPs e CR’s, participamos em feiras desde a Qualifica, Fruturália e feiras regionais em que as escolas mostram ao pessoal”.</p> <p>“Faz-se eventos nas próprias unidades, desde regimentos de portas abertas que é uma diretiva do CEME que prevê a abertura dos regimentos a população em geral, desde infantários que queiram visitar o Exército entre outras instituições”.</p> <p>“Desenvolvemos um spot publicitário que é para televisão há de ser divulgado na televisão ao abrigo da publicidade institucional (...) estamos agora a apostar na televisão, vai estar nas salas dos cinemas antes dos filmes pela NÓS que tem quase os cinemas dos países todos, vamos também divulgar no metros do Porto (...) vamos também fazer uma campanha nas revistas online femininas porque um dos nossos a nível da cadeia de comando CEME é aumentar o efetivo a nível do sexo feminino neste momento ainda não faz 10%, (...) estamos a desencadear campanhas diretas e direcionada só para o sexo feminino”.</p> <p>“o Exército utiliza os seguintes meios: a Linha verde do recrutamento, e-mail do recrutamento, portal de recrutamento internet, presença nas redes sociais”.</p>
			N. 10 Alferes RC João Franco	<p>“As redes sociais são hoje em dia indispensáveis a qualquer empresa, e o Exército dos 3 ramos das FA, o Exército foi o último a introduzir redes sociais na sua estratégia de comunicação (...) a nível do recrutamento”.</p> <p>“(…) temos presença no Facebook, Instagram e no Youtube, no Facebook desde março de 2016, no Instagram desde maio de 2017, mais ou menos um ano depois e no Youtube desde 2012, criaram o Youtube só que ficou adormecido só recentemente é que lhe deram um choque para voltar a vida, (...) agora também com os anúncios pagos porque através dos anúncios pagos nos controlamos melhor quem é que queremos que determinada mensagem chegue, através da segmentação do público-alvo”.</p>

			N. °12 Tenente-Coronel Luís Santos	“(…) estamos a apostar nas redes sociais nomeada o Facebook, o Instagram, esta a RR a desenvolver um Spot publicitário para passar na televisão, (…) desenvolvemos ações de divulgação (…) onde vamos a tudo que seja para difundir a imagem do Exército e seja possível recrutar pessoal”.
		2.Tendo em conta que o passa palavra é uma das formas mais eficaz e eficiente de fazer a divulgação, como é tida em conta a imagem que as Praças passam do Exército durante ou quando terminam o contrato?	N. °1 Major Helga Lopes	“(…) os comandante tem o dever de tutela para com os seu efetivos e sempre que possível na sua integração tenta-se sempre lhes fazer ver que o período que eles passam na organização não pode ser perdido, (…) atribuindo-os formação certificada para que no fim do contrato eles sintam que o tempo que estiveram na instituição não foi tempo perdido”.
			N. °2 Major José Maldonado	“Os maiores divulgadores do Exército (…) o Exército tem que ter constantemente a preocupação com os seus militeres de modo a que quando estes terminam o contrato não passem uma imagem negativa da instituição, (…) de modo a estes militares se sentirem integrados e cuidados só deste modo eles passaram uma imagem positiva”.
			N. °3 Coronel Álvaro Rosas	“Este um problema que já está detetado, que os piores divulgadores estão cá dentro, nos sabemos é nossa característica falar mal, (…) outras ações que temos feitos nomeadamente a divulgação que não só feita a nível externo como também a nível interno, (…) dos concursos que irão sair e que dão possibilidades as nossas praças”. “(…) nós soubemos que quantos mais satisfeito os militares saírem para se integrar no mercado de trabalho, que vão com uma mensagem positiva e cativadoras para aquilo que realmente são os futuros candidatos”.

			N. °6 Tenente-Coronel Rainha	“Existem alguns estudos académicos que referem isto que o passa palavra ou seja a minha opinião transmitida a um amigo meu ainda é a melhor forma de divulgação, (...) por isso que há um papel muito importante na comunicação interna ou seja nos também comunicamos com os nossos militares, este trabalho é também feito mas através do canal de comando, (...) a RR quando passa as suas mensagens nas redes socais esta a comunicar não só com o publico externos mas também com o publico interno”.
			N. °7 Major Alexandra Sofia Nascimento	“(…) fizemos divulgação interna dos concursos do regulamento de incentivos. (...) esta imagem interna tem que ser mais trabalhada a nível dos regimentos”.
			N. °8 Major José Carvalho	“(…) tentamos de certa forma fazer o marketing interno, (...) o melhor marketing é o passa palavra e nós temos esta mesma noção (...) a estrutura consegue monitorizar através de inquéritos que são feitos”
			N. °10 Major Pedro França	“(…) o que se pode fazer é dar-lhes condições para eles ficarem, no caso dos militares que terminam o contrato são os que saem mais satisfeitos”.
			N. °12 Tenente Coronel Luís Santos	“Nos temos uma rede de divulgação do serviço militar que abrange todas as unidades, (...) há um oficial de ligação, sensibilizamos os Comandantes para esta temática para os comandantes estarem atentos no que é transmitido aos soldados e ter atenção do comportamento dos graduados em relação as praças, das praças mais antigas para com os soldados, para ver se há uma boa receção de boas vindas aos soldados”.
	3.Como é feita a articulação da divulgação que é feita no Dia da Defesa Nacional e a divulgação que é feita pelo Exército?		N. °10 Major Pedro França	“(…) no DDN é simplesmente o MDN a mostrasse e a dar a conhecer aos homens o que é a defesa nacional, onde falam dos 3 ramos das FA e das FA em geral não é permitido fazer recrutamento, (...) faz-se uma divulgação mas muito generalista do que é as FA, (...) o DDN é de responsabilidade do ministério da defesa, o recrutamento é de responsabilidade de cada ramo”.
			N. °2 Major José Maldonado	“(…) as ações de divulgação feitas pela DRGDN para defesa nacional de uma forma indireta acabam por concorrer para divulgação do Exército, não existe uma articulação direta com as ações do Exército, (...) uma vez que esta entende que

				os ramos estão a fazer bem o seu papel, apenas acompanha e supervisiona e porventura poderá dar apoio técnico numa ou noutra área”.
			N. °5 Tenente-Coronel Joaquim Cardoso	<p>“Não é articulado, (...) o DDN é único dever militar que é aplicado de forma universal aos cidadãos, é o único dever militar é que o cidadão é obrigado”.</p> <p>“ (...) no início o DDN era muito focado e orientado para a questão das FA, nos centros de divulgação só vinham homens, mas depois a medida que foi evoluindo começou-se a falar de defesa nacional no sentido lato, (...) defesa nacional não é só a componente das FA é economia, defesa nacional é saúde, todo isto é defesa nacional, se as pessoas tem um bom sistema de saúde garantem que haja pessoas em boas condições físicas, psicológicas portanto tenho mão de obra disponível tenho riqueza tenho cidadãos felizes isto é defesa nacional”.</p>
3. Que incentivos são concedidos a um cidadão que pretende ingressar no Exército Português?	Incentivos concedidos aos cidadãos para prestação do serviço e RV/RC e RE	1. Que incentivos são concedidos a um cidadão que pretende ingressar no Exército Português?	N. °1 Major Helga Lopes	“Tem sido uma preocupação do Exército dar uma formação mais certificada, (...) não possível certificar todos os cursos ministrados no Exército atendendo a sua especificidade, (...) atribuindo-os formação certificada para que no fim do contrato eles sintam que o tempo que estiveram na instituição não foi tempo perdido”.
			N. °2 Major José Maldonado	<p>“Os incentivos fazem parte de um diploma legal que se chama Regulamento de incentivos para prestação do serviço militar em RV/RC, (...) este documento foi recentemente atualizado”.</p> <p>“ (...) os tipos de incentivos que temos são: apoio a obtenção de competências profissionais, apoio aos militares para obterem o nível 4 de do quadro nacional de qualificações, (...) 10% de vagas para entrar no setor público, ter o estatuto de trabalhador estudante, protocolo para qualificação em emprego com entidades publicas e privadas, vagas de acesso ao ensino superior, (...) apoio financeiro de materiais, para quem tem filhos acesso a infantários, acesso aos QP ao quadro de pessoal civil do Exército. Os incentivos mais utilizados são: admissão ao quadro especial de militares das FA, o abate da idade cronológica para ingresso na função publica, admissão ao quadro do pessoal civil das FAA, acesso a formação e certificação profissional”.</p>

			N. °5 Tenente-Coronel Joaquim Cardoso	“(…) um soldado recebe o salário mais baixo da função pública, isto é, nas primeiras 5 semanas recebe 193 euros (…) depois do juramento de bandeira passa a receber 731,34 euros que inclui a remuneração base mais o suplemento de condição militar, sendo este último o valor ilíquido”.
			N. °7 Major Alexandra Sofia Nascimento	“O regulamento de incentivos prevê o estatuto trabalhador estudante que permite eles continuarem a estudar, (…) explicamos a transição de categoria, que eles podem entrar como praças mas nada os impede de fazer o CFO em RC ou coocorrer aos QP, (…) explicamos os vários suplementos que são atribuídos aos militares em território nacional e no estrangeiro, falamos das condições de admissão, o concurso para praças esta sempre aberto, para o curso de oficiais e sargentos”.
		2.Tendo em conta que um militar que este colocado em Santa Margarida não tem as mesmas oportunidades que um militar que este colocado em Lisboa ou no Porto, existem medidas que visam igualar as oportunidades de modo a que todos possam usufruir de igual modo do novo regulamento de incentivos tendo em conta a sua localização geográfica?	N. °3 Coronel Álvaro Rosas	“(…) sei que a Brigada ou o Campo Militar põe a disposição dos seus militares alguns meios, nomeadamente viaturas para levá-los a escola. Existem muitas razões para os militares não poderem usufruir destes incentivos, (…) os mecanismos para atenuar esta situação faz parte da retenção, mas acabam por influenciar no recrutamento, (…) sei que alguns mecanismos foram desenvolvidos nível do Campo de Santa Margarida para atenuar estas dificuldades”.
			N. °10 Major Pedro França	“As medidas que existem é que Santa Margarida ele tem de ir lá 2 a 3 anos e depois tem uma oportunidade de vir para perto de casa, (…) a política por de traz disto é concentrar nos primeiros anos em que eles são jovens e ainda estão no início da vida militar para se concentrar naquilo que é atividade operacional e depois mais para o fim do tempo quando já lhes faltarem 3 ou 2 anos para terminar o contrato poder se dedicar as universidades a concursos para função pública, a GNR, a PSP, Guardas prisionais, ao SEF, isto é aos cargos públicos”.
			N. °12 Tenente-Coronel Luís Santos	“Os militares que estão em grandes cidades, quer Lisboa, quer Porto, quer Coimbra tem mais oportunidades, (…) o Exército está a fazer o máximo de colocar os militares dois anos fora e depois ir próximo da sua residência”.

		Como é feita a reintegração de um militar na sociedade?	N. °1 Major Helga Lopes	“CIOFE é um organismo que também pertence ao Ministério que tem como objetivo principal acompanhar os contratados na sua reinserção na vida cível após o término do contrato”.
			N. °2 Major José Maldonado	“O regulamento de incentivos do Exército prevê estas situações, e temos depois a nível das FA o CIOFE que é um centro de formação que serve para dar apoio aos ex-militares, (...) o regulamento de incentivos prevê uma série de situações neste âmbito para ajudar a reintegração dos ex-militares, desde as percentagens que temos agora para a função pública onde um ex-militar tem preferência nestes concursos”.
			N. °7 Major Alexandra Sofia Nascimento	“foi criado o CIOFE que tem com missão fazer esta ponte, isto é sempre que um militar sai desde as prestações pecuniárias aos subsídios de desemprego, a criação do próprio emprego, (...) existe um conjunto de concurso que toda a administração pública, quer seja local, central ou regional abre e o militar inscreve-se e são notificados”.
			N. °10 Major Pedro França	“Existe um organismo que se chama CIOFE que tem como função ajudar a fazer esta integração, da formação presta esclarecimentos, (...) ajuda na criação de negócios próprios, o subsídio de desemprego ou aquela modalidade de solicitar num único valor todo o subsídio de desemprego (...) o Exército muitas das vezes faz é convidar o CIOFE a vir numa unidade de modo a dar uma palestra sobre os incentivos como utilizar”.
			N. °12 Tenente-Coronel Luís Santos	“(...) o CIOFE só que tem feito esta ligação para o mercado de trabalho também depende o MDN, (...) o regulamento de incentivos diz (...) uma empresa que contrate um militar também tem benefícios fiscais”.
4.De que forma é implementado o plano de recrutamento e quais os papéis dos principais atores?	Implementação do plano de recrutamento	1.De que forma é implementado o plano de recrutamento tendo em conta a atual realidade em termos de	N. °4 Tenente Coronel Pereira	“O plano de recrutamento, o Exército tem necessidade em termos de efetivos, temos militares do QP e temos militares em RV/RC e temos ainda o pessoal civil, (...) a DARH faz o levantamento das necessidades em termos de efetivos para um ano, (...) é gizado um plano anual e mensalmente são inscritos neste plano as necessidades”.

		efetivos e quais os papeis dos principais atores?	<p>“(…) a RR faz o planeamento anual, neste onde são inscritas as necessidades do Exército em termos efetivos e depois trabalha-se para satisfazer estas necessidades no âmbito do recrutamento e que nos fazemos é divulgação e recrutamento”.</p> <p>“(…) atualmente estamos a fazer incorporações mensais, (…) são mensais porque chegamos a conclusão que o jovem cidadão nacional é imediatista, se ele faz uma candidatura e não vai logo as provas de classificação e seleção e se não logo incorporado, como quer ver as coisas a acontecer no momento passado um mês já não quer incorporar, (…) não fazemos julho e agosto porque é altura que temos as condições meteorológicas mais adversas e depois também não fazemos em dezembro, portanto só 3 meses durante o ano é que fizemos incorporações, (…) temos as incorporações do contingente normal e as incorporações do contingente especial”.</p> <p>“ As datas de incorporação nas ilhas dependem do planeamento anual, mas ou menos nos meados de 2019 começamos a gizar o plano para 2020, (…) as datas tem haver com a matéria orçamental e com o vencimento do militar que entra, eu só consigo fazer o pagamento num mês se fizer se fazer as incorporações numa determinada data, (…) uma das mediadas que nós implementamos, a alguns anos atras ao fim de 4 a 5 meses é que o militar estava a receber o seu primeiro vencimento na totalidade, agora não no final do primeiro mês nos garantimos que ele receba já o vencimento, daí que esta tudo pré-planeados e gizado ao milímetro”.</p> <p>“(…) para que consigamos meter novos candidatos no serviço militar é necessária autorização da tutela, (…) tem que ser com o aval do governo, só assim é que nós conseguimos gizar o plano, submete-se a aprovação do número Oficiais, Sargentos e Praças, (…) dada esta autorização por parte do governo, nós a partir dali começamos a gizar o nosso plano”.</p> <p>“(…) no Exército é envolvido o Comando do Exército e depois o Comando do Pessoal, a DARH, a Direção de formação, o Comando da logística por causa do fardamento alimentação entres outras, (…) toda estrutura é envolvida, na parte propriamente da incorporação, é envolvida a DARH, a direção de formação e a direção do serviço de pessoal por causa da repartição de abonos que esta inserida</p>
--	--	---	--

				nesta direção do serviços de pessoal que é quem paga os vencimentos e quem nos vai dizer qual é a data mais adequada para nós fazermos a incorporação, então juntamos tudo, efetivos, formação e abonos e fizemos um plano”.
			N. °2 Major José Maldonado	“(…) as incorporações para Praças são feitas mensalmente, todos os meses há uma incorporação”.
			N. °10 Major Pedro França	“(…) o planeamento e as divulgações são propostos pelo CR um ano antes, o que no ano seguinte nós pretendemos fazer, a RR e leva ao nosso general DARH, (...) é a RR que controlam a agenda das marcações das PCS e danos orientações técnicas, ou seja, como fazer”.
			N. °7 Major Alexandra Sofia Nascimento	“(…) temos agora o recrutamento local, detetemos que havia zona que as unidades estavam a ficar sem pessoal, (...) estamos a colmatar as necessidades das unidades do sul uma vez que estavam a ficar “deserta” o mesmo para áreas de Castelo Branco e Tomar e vamos colmatar a falha da Brigada Mecanizada que é o local onde temos mais dificuldade em termos de Praças”. “(…) as provas física são obrigatórias mas não eliminam, a nota eles escolherem uma especialidade depende da media onde inclui o treino físico ou seja quando melhor nota tiverem, melhor será o resultado para escolher a especialidade, (...) o objetivo é eles evoluírem durante a formação para realizar as provas no fim da formação, depois explicamos os fatores de eliminatórios drogas, pírcingue e explicamos o novo regulamento das tatuagens, (...) houve muita alteração nos antes eramos muito restritivos”.
			2. Quais são as dificuldades que tem encontrado a este nível?	N. °2 Major José Maldonado

			N. °10 Major Pedro França	“A maior dificuldade é o mundo civil não querer saber da tropa, (...) há um afastamento da sociedade civil no que diz respeito as FFA, culpa nossa dos militares também nos fechamos dentro dos quarteis , culpa da governação, o poder político cada vez foi reduzindo o orçamento das FFA, (...) acabou-se o serviço militar obrigatório e continuou-se a pagar mal aos soldados”.
			N. °11 Tenente-Coronel Luís Santos	“O nosso desejo é que houvesse mais meios informáticos, meios digitais, (...) de modo há que haja uma maior interação com o público, (...) desde placardes tablete para fazer as candidaturas online quando fizemos as divulgações, ao invés de se fazer num papel como é feito atualmente numa folha”.
		3. Que ações deve o Exército fomentar de modo a atrair mais efetivos?	N. °1 Major Helga Lopes	“Para fazer face a atual falta de adesão dos jovens ao Exército, saiu o no Regime de contrato especial que prevê que os efetivos em RV/RC possam passar para R/E que permite um contrato ate aos 18 anos, o EME esta a fazer um estudo no sentido de aferir qual são as especialidades pelas quais podem abrir concurso para RCE”.
			N. °3 Coronel Álvaro Rosas	<p>“O Exército tem tentado se adaptar as exigências do seu universo recrutável, (...) houveram algumas alterações, como por exemplo as provas físicas eram eliminatórias notamos que isso era um grande problema porque muitos dos candidatos, não conseguiam atingir os mínimos das provas físicas, então chegamos a conclusão que realmente que quando tínhamos o serviço militar obrigatório o pessoal não fazias provas físicas para entrar, (...) entravam e fazia prova físicas no final da instrução básica e da instrução complementar depois é que eram dada as notas, (...) as provas físicas deixaram de ser algo eliminatório para admissão dos candidatos, estas apenas contam para nota final que permite a escolha da especialidades.”</p> <p>“ (...) anteriormente não admitia-se candidatos que tivessem tatuagens nos braços, isto é não podia ser visível (...) alteramos, desde que a tatuagem não seja ofensiva nem de cariz religioso ou politica e desde que não seja visível nas mãos e do pescoço para cima eles podem entrar.”</p> <p>“(…) segundos os dados uma das maiores causas de desistência da instrução e também será a mesma na retenção, é o fato de não haver internet nos compartimentos, (...) temos que melhorar na alimentação, infraestrutura entre</p>

				outros e estamos a fazer isso, temos é que melhorar e isto tem sido o nosso dia-dia.”
			N. °1 Major Pedro França	“Na minha perspetiva neste momento o Exército deveria apostar no recrutamento local para conseguir aumentar os níveis de recrutamento no norte do país, (...) porque no norte neste momento os níveis de recrutamento estão muito baixos, (...) o pessoal foi para o sul era tudo colocado nas unidades ao sul Santa Margarida e neste momento as unidades do norte estão vazias, estamos a deixar morrer o resto do Exército por causa de Santa Margarida”.
5.Quais as principais vulnerabilidades identificadas no atual modelo de recrutamento?	Modelo de recrutamento adotado pelo Exército	1.Quais as principais vulnerabilidades identificadas no atual modelo de recrutamento?	N. °1 Major Helga Lopes	“As vulnerabilidades consiste no facto de não conseguimos reter os efetivos, (...) não estamos a conseguir dar condições suficientes para conseguir atrair e fazer com que os candidatos principalmente os praças matem-se na organização.” “(…) a remuneração seria um bom incentivo para inverter este quadro, tendo em conta que neste instante um soldado esta ganhar um pouco menos que o salario mínimo, (...) outra vulnerabilidade que temos é que colocamos os praças a trabalhar em áreas pelas quais não foram contratados”.
			N. °1 Major José Maldonado	“(…) a falta de atratividade, tem o facto dos militares nem sempre poderem ir na especialidade que gostaria de ir, (...) um militar que gostaria de ficar perto de casa não poder estar e quando esta longe de casa nem sempre tem possibilidade de ir em casa por falta de dinheiro, depois tendo em conta o atual número de efetivos, os serviços são mais ou menos os mesmos e o nível de exigência é muito mais elevado e as pessoas precisam também ter a sua vida pessoal e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional começa a ser afetado”. “(…) na área de marketing tem que ter pessoas especialistas uma vez que as tecnologias vão evoluindo rapidamente, tem que ter pessoas especialistas a trabalhar na área de imagem, marketing e comunicação e nem sempre se tem estas possibilidades”.
			N. °3 Coronel Álvaro Rosas	“O Exército tem problema de recrutamento, mais tem ainda maior problema de retenção (...) tudo isto veio avolumar as dificuldades que já havia, faz com cada vez seja necessário recrutar mais”.

			N. 4 Tenente Coronel Pereira	“(…) o que tem falhado é a parte do jovem candidato, para o Exército que temos é um modelo excepcional, assim que tivéssemos os candidatos suficientes conseguiríamos preencher as necessidades do Exército”.
			N.º Tenente-Coronel Joaquim Cardoso	“(…) a grande vulnerabilidade são as condições de trabalho que o Exército oferece, a distância, a quantidade de tarefas que ele tem de desempenhar, a fraca remuneração, o apoio social que não é o que os praças estão a precisar, não lhe dou proximidade ao local onde ele reside.” “(…) aqueles que em princípio não percebem este problema percebem logo nos primeiros dias quando chegam a unidade, sito é quando pagam o bilhete de comboio para ir a unidade, primeira vês que entraram numa caserna e sentiram o frio da caserna, a primeira vês que sentem o afastamento da família, (…) estas são as grandes vulnerabilidades, condições de trabalho, condições socais”.
			N. 6 Tenente Coronel Paulo Rainha	“(…) há necessidade do Exército a nível de recrutamento comunicar através dos órgão de comunicação social e através dos jornalistas, porque eles tem uma grande capacidade de influencia na opinião publica, quer nos jovens, quer nos pais dos jovens e nos restante familiares do jovens, porque qualquer “produto” vende melhor sendo os outros a falar dele do que sendo a própria organização a falar do seu próprio produto”. “(…) no meu ponto de vista se os GAP’s dependessem hierarquicamente dos Centros de Recrutamentos eu julgo que teríamos mais capacidade de influência nos divulgadores e as equipas de divulgação talvez fossem mais eficientes, este é o segundo ponto que eu identifico como uma vulnerabilidade”. “(…) o terceiro ponto tem haver com a formação dos militares, ou seja, os militares que trabalham nesta área ou são contratados já vem com formação especifica, mas são contratados o que implica a qualquer momento poderão rescindir o contrato e a quipá desfaz-se (…) outra vulnerabilidade que eu identifico é a rotatividade dos militares”.
			N. 7 Major Alexandra Sofia Nascimento	“Os jovens de hoje em dia não se identificam porque não há uma cultura de defesa como havia antigamente, (…) hoje em dia, eles pensam se eu entrar no Exército vão pagar para ir trabalhar, porque a maioria deles se não se esforçar durante a formação, não vai para o sitio onde ele quer, será deslocado para Santa

				<p>Margarida, deste modo o dinheiro que eles ganham não lhes chega para pagar os transporte”.</p> <p>“(…) hoje em dia o nosso maior problema é também a retenção porque está a sair muita gente, esta muita gente a rescindir contrato”.</p> <p>“(…) a nível do processo de recrutamento há sempre coisa por melhorar, mas eu acho que não passa por ali”.</p>
			N.º 9 Alferes RC João Frank	<p>“o que esta geração espera não é exatamente aquilo que depois vão encontrar no Exército daí tanto desfaseamento. (...) antigamente se calhar fazia mais sentido, hoje em dia como a oferta mantém-se a mesma, mas os interesse das pessoas, as necessidades alteraram”.</p> <p>“(…) acho que tem que haver um grande investimento na área do digital porque as métricas e os números mostram que cada vez mais as pessoas estão a escolher os meios de comunicação digital e as plataformas digitais para fazer tudo”.</p>
			N.º 10 Major Pedro França	<p>“Um dos fatores principais que tem afetado o processo de recrutamento é o processo de retenção, porque o pessoal sai descontente e passa a palavra”.</p> <p>“(…) no recrutamento a nossa maior vulnerabilidade é concertação de unidades ao sul e a maior concentração de jovens está a Norte, (...) toda gente do Norte que queira vir prestar serviço militar quase 70% vai parar ao sul, isto faz com que eles passam a palavra. (...) o “passa palavra” que é o maior maio de divulgação já se espalhou de tal forma ca no norte de Portugal que agora o pessoal não quer vir para o Exército porque sabe que vai ser colocado para o sul e fica longe de casa”.</p>
			N.º 11 Tenente Coronel Luís Santos	<p>“Uma das maiores lacunas no recrutamento é a difusão da imagem, no marketing nós precisamos de pessoal profissional”.</p>

6.O modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português tem satisfeitos as necessidades de instituição?	Modelo de recrutamento	2.O modelo de recrutamento adotado pelo Exército Português tem satisfeitos as necessidades de instituição?	N. °1 Major Helga Lopes	“O atual modelo não te satisfeito as necessidades, (...) o mais importante é conseguir reter os candidatos atraídos que ira refletir que os mesmos estão satisfeitos com a instituição e iria aumentar o número de candidatos atraídos”.
			N. °4 Tenente coronel Pereira	“Não, (...) o modelo é funcional, o problema não está no modelo, mas sim nos candidatos”.
			N. °8 Major Carvalho	“(…) o recrutamento está a funcionar, mas o fluxo de saída tem sido maior, ou seja, o recrutamento não está a acompanhar o fluxo de saída porque a retenção não é eficaz”.
			N. °11 Tenente Coronel Luís Santos	“Sim, a estrutura está bem montada”.
		3.Atendendo à realidade da sociedade atual, que alterações são expectáveis que sejam introduzidas no atual modelo?	N. °1 Major Helga Lopes	“(…) o mais importante é conseguir reter os candidatos atraídos, (...) ira refletir que os mesmos estão satisfeitos com a instituição e consequentemente iria aumentar o número de candidatos atraídos”.
			N. ° 2 Major José Maldonado	“O Exército deveria ter a capacidade de arranjar melhores condições de trabalho aos seus efetivos, melhores condições de alojamento, melhores equipamentos para trabalhar, (...) o estado deriva ter a capacidade de pagar melhor os militares e apoiar melhor em termos de deslocamento, dar maior facilidade de deslocamento mais apoio a família dos militares”.
			N.º 3 Coronel Álvaro Rosas	“No atual modelo nós não estamos a introduzir alterações, estamos a melhorar procedimentos, (...) estamos se calhar a pensar em relocar os GAP que é o primeiro contacto que o candidato tem com a instituição, (...) colocá-los em locais mais atrativos muitos deles se encontra em locais que não são de passagem”. “(…) no que diz respeito as redes sociais (...) estamos a melhorar com novas técnicas de modo a chegar ao maior número de pessoas deste universo recrutável

				e quanto o “passa palavra” por parte dos militares nós estamos a tentar melhorar a nossa imagem interna”.
			N.º 11 Tenente-Coronel Luís Santos	“A parte do marketing esta ser feita e que à de aparecer mais dais ou menos dais nas televisões, (...) os vencimentos, julgo que os vencimentos também é fundamental, é uma das coisas que deveria ser mexidas, (...) poderia ainda haver uma estratégia nacional por parte da tutela em coordenação com outros ministérios, em que o pessoal para ir para as forças e serviços de segurança era obrigatórios passar para as forças armadas”.
		4. Que ações deve o Exército fomentar de modo a atrair mais efetivos?	N.º 7 Major Alexandra Sofia Nascimento	“A nível de divulgação estamos a tentar entrar nas redes televisiva como a RTP ao abrigo da publicidade institucional, (...) de modo a influenciar a família e a família depois vai influenciar os jovens, (...) nos cinemas, publicidades pagas no Facebook, isto é a curto prazo e depois há medidas que vamos a fazer a longo prazo, que é entrar nas escolas não no secundário mas também no ensino básico, não com este briefing virado para o recrutamento”.
			N.º 10 Major Pedro França	“(…) tem de apostar na publicidade e no marketing, tem de abrir as portas, porque se não o fizerem também ninguém vai saber que existimos, (...) neste momento no meu entender só se salva o Exército se nós começarmos com o recrutamento local”.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice E - Relatório da Observação de campo

O presente relatório é uma síntese da observação realizada durante um ato de divulgação realizado pelo CR de Vila Nova de Gaia, na 12^a Edição de Feira de Educação, Formação, Juventude e Emprego na EXPONOR/Porto.

Durante o processo de divulgação pode-se constatar, como os divulgadores abordam os jovens, pode-se verificar que muitos dos jovens foram interceptados pelos divulgadores e não foi iniciativa por parte deles vir saber das condições de admissão para o Exército.

A maneira como os divulgadores transmitem a mensagem para atração dos jovens depende muito da sua personalidade, isto é, da sua capacidade de comunicação e interação com o público e não existe uma maneira uniformizada de transmitir a mensagem.

Durante o processo de divulgação, é distribuído aos candidatos um folheto com toda a informação necessária para um indivíduo que tenciona prestar serviço no Exército.

Os divulgadores eram essencialmente graduados entre Oficiais e Sargentos, sempre que um candidato procura-se saber da AM ou da ESE lhes era facultada toda a informação necessária.

Quanto à receptividade e interesse por parte dos candidatos em ingressar no Exército, pode-se constatar que na sua maioria não apresentava intenções de ingressar no Exército, tendo em conta as informações que têm recebido dos seus familiares e amigos.

ANEXOS

Anexo A - Entrada e saída de efetivos no Exército no RV/RC

Tabela n.º 9 - Entrada e saída de festivos no Exército no RV/RC

	Categorias	2015	2016	2017	2018
Incorporados	Oficiais	202	109	85	82
	Sargentos	238	420	173	173
	Praças	1827	2410	1772	1636
Existência a 31 de dezembro	Oficiais	318	288	335	351
	Sargentos	382	428	541	563
	Praças	7987	7259	6184	5535
Saída por data máxima de contrato	Oficiais	152	123	46	1
	Sargentos	156	126	37	13
	Praças	1196	1644	1658	569
Outros motivos de saída	Oficiais	12	6	8	31
	Sargentos	68	82	100	174
	Praças	1023	661	855	1183

Fonte: Exército (2019).

Anexo B - Tabela Remuneratória da Administração Pública

Tabela n.º 10 - Tabela Remuneratória da Administração Pública

Níveis remuneratórios	Montante pecuniário (euros)
1	RMMG (a)
2	532,08
3	583,58
4	635,07
5	683,13
6	738,05
7	789,54
8	837,60
9	892,53
10	944,02
11	995,51
12	1 047
13	1 098,50
14	1 149,99
15	1 201,48
16	1 252,97
17	1 304,46
18	1 355,96
19	1 407,45
20	1 458,94
21	1 510,43
22	1 561,92
23	1 613,42
24	1 664,91
25	1 716,40
26	1 767,89
27	1 819,38

Fonte: Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e da Administração Pública (2008).